3

Gestão Organizacional em pauta

ORGANIZADOR

Wenderson Pinto Farias

Editora Poisson

Organizador
Wenderson Pinto Farias

Gestão organizacional em pauta
Volume 3

1ª Edição

Belo Horizonte
Editora Poisson
2026

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Ms. Davilson Eduardo Andrade
Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas
MSc. Fabiane dos Santos
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy
Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F224g
Gestão Organizacional em pauta - Volume 03 / Organização: Wenderson Farias – Belo Horizonte MG: Editora Poisson, 2026. 50 p.

Formato: PDF
ISBN: 978-65-5866-703-2
DOI: 10.36229/978-65-5866-703-2
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia

1. Gestão Organizacional 2. Administração. 1. FARIAS, Wenderson 2. Título

CDD-650

SÔNIA MÁRCIA SOARES DE MOURA – CRB 6/1896

O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.
Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterada.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

Esse e outros títulos podem ser baixados gratuitamente em www.poisson.com.br
Entre em contato pelo contato@poisson.com.br

Organizador

Wenderson Pinto Farias

Mestre em Literatura e Crítica Literária pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. MBA em Administração, Contabilidade e Economia pelo Centro Universitário UniBF. Especialista em Gestão Educacional: Direção, Coordenação, Supervisão pelo Centro Universitário UniBF. Especialista em Letras: Português e Literatura pelo Centro Universitário UniBF. Especialista em Docência de Nível Superior pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Licenciado em Letras: Língua Portuguesa e Literatura Brasileira pela Universidade Federal do Amazonas – UFAM. Licenciado em Pedagogia pelo Centro Universitário Dom Bosco – UNIDomBosco/Curitiba. Técnico Pedagógico na Secretária de Estado de Educação e Desportos Escolar – SEDUC/AM. Professor e orientador de Ensino Superior nos Cursos de Gestão, Tecnológicos e Pedagogia no Centro Universitário FAMETRO. Membro do Grupo de Pesquisa Categorias da Narrativa – Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil/ CNPQ/ PUC/SP.

Prefácio

As pesquisas abordadas neste livro tratam dos mais diversos assuntos na área de uma empresa, proporcionando uma leitura atrativa, diversificada e rica em contribuições e conhecimentos para o leitor.

Dentre eles: *Otimização das práticas de gestão ambiental na empresa Lopes distribuidora ltda, localizada no município de Manaus/Am* dos pesquisadores Anna Joice Silva Couto, Suelem Almeida Silva e Victor Gabriel Levy Negreiros; *Implementação do processo de gestão na empresa N.P de Abreu representações ltda* dos pesquisadores Fernando Oliveira Rocha, Mariana Paula Silva Macedo e Mileane Silva Siqueira; *Implementação de recursos humanos na empresa Manauara Comércio de produtos alimentícios e fumo ltda* dos pesquisadores Ian Da Silva Passos e Thereza Cristina Oliveira De Souza. E por fim *Da Literatura à Administração, Um Percurso de Práticas de Ensino* do Professor Wenderson Pinto Farias.

Destaca-se também que este trabalho foi muito significativo para os autores envolvendo os alunos que tiveram a oportunidade de pesquisar diversas fontes de base científica para construção de seus artigos, acredito que tenha sido uma experiência muito gratificante para todos.

Na oportunidade parabenizo o prof. Me. Wenderson Pinto Farias que conduziu com esmero e competência os acadêmicos do Curso de Administração do Centro Universitário - Fametro Unidade Zona Leste, pelos trabalhos desenvolvidos, fruto de pesquisa e perseverança frente às adversidades vivenciadas.

A publicação do livro composta da coletânea dos artigos irá contribuir significativamente para futuras pesquisas na área da Administração. Assim, foi possível a concretização dessa obra, com o comprometimento de todos os envolvidos, ofertando para a sociedade no geral fonte de pesquisa que poderão fazer uso dos novos conhecimentos para gerar novas pesquisas.

Professora Me. Rejane Flores da Costa

SUMÁRIO

Capítulo 1: Otimização das práticas de gestão ambiental na empresa Lopes Distribuidora Ltda, localizada no município de Manaus/AM..... 07

Anna Joice Silva Couto, Suelem Almeida Silva, Victor Gabriel Levy Negreiros Costa, Wenderson Pinto Farias

DOI: 10.36229/978-65-5866-703-2.CAP.01

Capítulo 2: Implementação do processo de gestão na empresa N.P de Abreu Representações Ltda..... 19

Fernando Oliveira Rocha, Mariana Paula Silva Macedo, Mileane Silva Siqueira, Wenderson Pinto Farias

DOI: 10.36229/978-65-5866-703-2.CAP.02

Capítulo 3: Implementação de recursos humanos na empresa Manauara Comércio de Produtos Alimentícios e Fumo Ltda..... 29

Ian da Silva Passos, Thereza Cristina Oliveira de Souza, Wenderson Pinto Farias

DOI: 10.36229/978-65-5866-703-2.CAP.03

Capítulo 4: Da literatura à administração, um percurso de práticas de ensino 41

Wenderson Pinto Farias

DOI: 10.36229/978-65-5866-703-2.CAP.04

Capítulo 1

Otimização das práticas de gestão ambiental na empresa Lopes Distribuidora Ltda, localizada no município de Manaus/AM

Anna Joice Silva Couto[1]
Suelem Almeida Silva[2]
Victor Gabriel Levy Negreiros Costa[3]
Wenderson Pinto Farias[4]

Resumo: Este artigo investiga o impacto da otimização das práticas de gestão ambiental sobre a eficiência operacional e o fortalecimento da imagem institucional. Através de um estudo de caso realizado na empresa Lopes Distribuidora Ltda, localizada em Manaus/AM, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa para analisar a integração de tecnologias sustentáveis, como energia solar e reuso de água, à estratégia organizacional. O objetivo é analisar de que forma a formalização de processos ambientais e a estruturação de indicadores de desempenho podem elevar a competitividade e a responsabilidade socioambiental da distribuidora. Os resultados esperados apontam para uma melhoria no fluxo de dados operacionais, maior engajamento da base funcional através de treinamentos e a consolidação de uma cultura voltada à sustentabilidade. Portanto, conclui-se que a otimização da gestão ambiental, ao sistematizar processos para uma futura conformidade com a norma ISO 14001, é estratégia essencial para a competitividade e sustentabilidade de empresas de logística no cenário amazonense.

Palavras-chave: Gestão Ambiental. Sustentabilidade. Eficiência Operacional. ISO 14001.

---

[1] Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[2] Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[3] Acadêmico do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[4] Professor do curso de Administração/Ciências Contábeis do Centro Universitário FAMETRO.

INTRODUÇÃO

Historicamente, a relação entre o desenvolvimento industrial e a preservação ambiental passou por transformações profundas desde a Revolução Industrial no século XVIII, quando o crescimento econômico era priorizado em detrimento dos recursos naturais. Foi somente a partir da década de 1970, com a Conferência de Estocolmo, que o mundo despertou para a necessidade de um equilíbrio entre produção e ecologia. No cenário atual, a gestão ambiental deixou de ser uma obrigação legal para se tornar um pilar de sobrevivência organizacional. Conforme Elkington (2001, p. 20), a sustentabilidade empresarial depende do equilíbrio do "Tripé da Sustentabilidade" (Triple Bottom Line), que integra o desempenho econômico, social e ambiental, transformando a eficiência ecológica em um diferencial competitivo indispensável para empresas modernas.

No cenário contemporâneo, a transição de modelos de gestão tradicionais para práticas orientadas pela sustentabilidade não é apenas uma tendência, mas uma exigência de sobrevivência no mercado global. No contexto da região amazónica, esta necessidade torna-se ainda mais premente devido à singularidade do bioma e à visibilidade internacional da região. Empresas que operam em Manaus, como a Lopes Distribuidora Ltda, inserem-se num ecossistema onde a pressão por conformidade ambiental e eficiência logística é constante. A adoção de fontes de energia renováveis e a gestão inteligente de recursos hídricos representam o primeiro passo de uma jornada que visa o alinhamento com a economia verde e a redução da pegada de carbono organizacional.

A Lopes Distribuidora Ltda, objeto deste estudo, possui uma trajetória de aproximadamente quatro décadas no mercado de Manaus, consolidando-se como um elo vital na cadeia de suprimentos regional. Ao longo dos anos, a organização evoluiu de uma operação logística tradicional para uma estrutura que reconhece a inovação como motor de crescimento. O diagnóstico organizacional realizado previamente, através da análise dos "10Ms" da administração, revelou uma organização com bases sólidas e investimentos proativos. A empresa já dispõe de infraestrutura para geração de energia fotovoltaica e sistemas de reutilização de água, o que a coloca à frente de muitos concorrentes locais. Todavia, identificou-se que a existência da tecnologia, por si só, não garante a máxima eficiência operacional. Existe uma lacuna entre o investimento tecnológico e a gestão administrativa: a ausência de um monitoramento sistemático e de uma cultura de indicadores que permita à liderança mensurar o retorno desses ativos e engajar a equipe operacional em torno de metas sustentáveis.

A logística na Amazônia apresenta desafios hercúleos, desde a dependência da sazonalidade dos rios até às infraestruturas rodoviárias limitadas. Nesse contexto, a eficiência no uso de recursos internos torna-se uma estratégia de mitigação de riscos económicos e operacionais. Segundo Porter e Van Der Linde (1995, p. 98), a poluição e o desperdício de recursos são frequentemente sinais de ineficiência económica; portanto, a melhoria do desempenho ambiental pode levar a uma maior produtividade dos recursos e a uma vantagem competitiva sustentável. Para a Lopes Distribuidora, otimizar o uso da água e da energia não é apenas um ato de preservação, mas uma medida de inteligência administrativa que impacta diretamente a saúde financeira da operação e a continuidade do negócio em períodos de crise energética e hídrica.

A relevância deste estudo para a área de Administração reside na aplicação prática de conceitos de gestão estratégica voltados para o meio ambiente. O administrador moderno deve atuar como um agente de mudança, capaz de integrar a responsabilidade social aos objetivos de rentabilidade. Academicamente, o trabalho justifica-se pela oportunidade de aplicar os métodos de pesquisa defendidos por Gil (2007, p. 42), utilizando o estudo de caso como ferramenta para diagnosticar problemas reais e propor soluções exequíveis. Para a sociedade e para os clientes da distribuidora, o benefício é a garantia de que a cadeia de consumo está a ser atendida por uma organização que respeita o ecossistema local e investe em governança para garantir a perenidade de suas práticas verdes.

A metodologia deste estudo foi fundamentada em diferentes técnicas de análise, com o objetivo de identificar e propor soluções adequadas para a Lopes Distribuidora Ltda, empresa atuante no setor de logística e distribuição em Manaus. Por meio de um diagnóstico organizacional baseado na análise dos recursos internos e dos processos de gestão, buscou-se transformar investimentos em tecnologias limpas em diferenciais competitivos para a organização. Nesse contexto, a questão-problema que norteia esta pesquisa é: "De que forma é possível realizar a otimização das práticas de gestão ambiental na empresa Lopes Distribuidora Ltda, localizada no município de Manaus/AM?

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. DEFINIÇÃO DE GESTÃO AMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão ambiental pode ser definida como o conjunto de políticas, práticas e estratégias adotadas pelas organizações com o objetivo de minimizar os impactos ambientais decorrentes de suas atividades, promovendo o uso sustentável dos recursos naturais.

Em um contexto mais amplo, a gestão ambiental surge como resposta às crescentes preocupações com a degradação ambiental e à necessidade de conciliar o desenvolvimento econômico com a preservação do meio ambiente. Esse tema tem sido amplamente discutido em conferências internacionais, como as Conferências das Partes (COP), destacando-se a COP 30, que reforça o compromisso global com a sustentabilidade e a redução dos impactos ambientais.

No Brasil, a gestão ambiental é influenciada por instrumentos legais e institucionais, com destaque para a Lei nº 6.938/1981, que instituiu a Política Nacional do Meio Ambiente, estabelecendo diretrizes para a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental.

De acordo com Barbieri (2011, p. 22), a gestão ambiental empresarial envolve a incorporação de objetivos ambientais às funções administrativas, buscando integrar o desempenho econômico à responsabilidade ambiental. Dessa forma, as organizações passam a adotar práticas mais sustentáveis, contribuindo para a redução de impactos e para a melhoria do desempenho organizacional.

1.2. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO AMBIENTAL

A gestão ambiental assume um papel estratégico nas organizações, ao contribuir para a redução dos impactos ambientais e para a melhoria do desempenho organizacional. Mais do que o cumprimento de exigências legais, ela se configura como um diferencial competitivo, fortalecendo a imagem institucional perante clientes e parceiros.

De acordo com o conceito de Triple Bottom Line, proposto por Elkington (2001, p. 20), o sucesso empresarial deve considerar o equilíbrio entre os resultados econômicos, sociais e ambientais. Nesse sentido, a adoção de práticas sustentáveis favorece o uso eficiente dos recursos, a redução de custos e a diminuição de desperdícios, integrando a viabilidade financeira à responsabilidade socioambiental.

No âmbito da Administração, a gestão ambiental está diretamente relacionada às funções de planejamento, organização, direção e controle, sendo incorporada como parte das estratégias organizacionais. Nesse sentido, os gestores passam a considerar variáveis ambientais no processo de tomada de decisão, buscando alinharmos objetivos econômicos às práticas sustentáveis. Assim, a gestão ambiental contribui para a eficiência organizacional, a redução de riscos e o fortalecimento da competitividade no mercado.

Para a Lopes Distribuidora, essa abordagem contribui para a melhoria da eficiência operacional e para a redução de desperdícios ao longo de sua cadeia logística.

1.3. PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E SUGESTÃO DE NORMATIZAÇÃO

A gestão ambiental deixou de ser apenas uma obrigação legal para tornar-se um diferencial estratégico no setor de logística e distribuição. No caso da Lopes Distribuidora Ltda, a otimização de suas práticas ambientais já se evidencia por meio da implementação de sistemas de energia fotovoltaica e de tecnologias de reaproveitamento de água, especialmente relevantes diante da complexidade geográfica e logística da região amazônica.

A eficiência no uso desses recursos, aliada ao monitoramento contínuo e à manutenção adequada das tecnologias adotadas, contribui diretamente para a redução de desperdícios e para a melhoria do desempenho ambiental da organização. Conforme ensina Barbieri (2011, p. 148), a gestão ambiental empresarial deve ser integrada às funções administrativas da organização, transformando desafios ecológicos em oportunidades de melhoria contínua e conformidade normativa.

Este estudo justifica-se pela relevância de profissionalizar e sistematizar os processos ambientais da distribuidora, preparando-a para uma futura certificação ISO 14001 e fortalecendo sua imagem institucional frente a fornecedores e clientes no varejo amazonense.

1.4. DESAFIOS E BARREIRAS NA GESTÃO AMBIENTAL ORGANIZACIONAL

A transição para uma gestão ambiental plenamente otimizada consiste em um processo contínuo que oferece caminhos claros para o amadurecimento organizacional. Na Lopes Distribuidora, observa-se que a alta gestão já superou barreiras iniciais ao instituir duas reuniões mensais com líderes para discussão de pautas sustentáveis. Segundo Donaire (1999, p. 84), "a integração da variável ambiental na gestão da empresa

exige uma mudança de atitude e de comportamento de todos os seus membros, desde a alta administração até os níveis operacionais".

Portanto, o desafio atual da distribuidora reside em garantir que as decisões estratégicas tomadas nessas reuniões de liderança sejam efetivamente convertidas em capacitação operacional e engajamento do corpo funcional, superando eventuais ruídos na comunicação interna. Dentre os pontos que demandam atenção estratégica para superar tais barreiras, destacam-se:

- Cultura e Engajamento: O fortalecimento da cultura organizacional é primordial para que o corpo funcional compreenda seu papel ativo, garantindo que a sustentabilidade seja uma responsabilidade compartilhada.
- Comunicação Interna: A necessidade de garantir que as diretrizes ambientais circulem de forma inteligível, eliminando ruídos que possam comprometer a aplicação das práticas no cotidiano operacional.
- Capacitação Operacional: A promoção de treinamentos focados no know-how, transformando o conhecimento teórico em hábitos práticos, especialmente no descarte de resíduos e uso racional de recursos.
- Percepção de Valor: A superação da ideia de que processos sustentáveis são apenas custos, passando a enxergá-los como investimentos que geram eficiência logística e economia a longo prazo.

Ao focar na operacionalização dessas frentes, a distribuidora possui o potencial de converter seu diagnóstico em resultados práticos e mensuráveis, consolidando sua responsabilidade socioambiental no mercado de Manaus.

1.5. INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES RELACIONADAS À GESTÃO AMBIENTAL

A adoção de práticas sustentáveis consolidou-se como um dos principais pilares para a inovação organizacional. Na Lopes Distribuidora, a inovação ambiental é evidenciada pelo investimento em energia solar, que otimiza o uso de insumos e projeta uma imagem de responsabilidade socioambiental no mercado local.

Nesse contexto, Porter e Van der Linde (1995, p. 98) destacam que a adoção de normas ambientais e tecnologias limpas pode estimular inovações capazes de reduzir custos ou agregar valor aos produtos, compensando os investimentos realizados e elevando a produtividade dos recursos. Assim, ao utilizar sistemas de reuso de água e energia renovável, a distribuidora potencializa seus resultados operacionais e fortalece sua competitividade no setor de distribuição em Manaus.

Na Lopes Distribuidora, a inovação ambiental configura-se como uma realidade concreta, expressa pela utilização de energia solar, que contribui para a redução de custos fixos e a mitigação de impactos ambientais. A prática de reaproveitamento de água reforça esse posicionamento inovador. Além disso, iniciativas como reuniões de sustentabilidade com a liderança fortalecem a governança ambiental, colocando a organização em uma posição de vantagem competitiva ao alinhar eficiência logística às demandas contemporâneas de responsabilidade socioambiental.

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Lopes Distribuidora Ltda é uma empresa amazonense com atuação consolidada no setor do varejo e distribuição há aproximadamente quatro décadas. Fundada inicialmente como Importadora Lopes em 1984, a organização formalizou sua atuação no segmento distribuidor em 1998, estabelecendo-se como elo estratégico entre indústria e varejo no estado do Amazonas.

Nesse contexto operacional, a Lopes Distribuidora desempenha um papel estratégico fundamental na cadeia de suprimentos do varejo amazonense, atuando como distribuidora autorizada de marcas consolidadas de elevado reconhecimento no mercado, a exemplo da Ajinomoto e da Danone.

Adicionalmente, a gestão da Distribuidora Lopes destaca a priorização do trabalho com marcas exclusivas, uma estratégia que reflete uma orientação voltada à diferenciação de mercado e ao consequente fortalecimento da identidade e da competitividade empresarial. Essa prática evidencia o compromisso da organização com a oferta de um portfólio de produtos de qualidade reconhecida e com a manutenção de parcerias estratégicas que agregam valor significativo à sua atuação no setor distributivo regional.

A Lopes Distribuidora opera a partir de uma localização estratégica em Manaus/AM, aproveitando uma infraestrutura modernizada superior a 5.000 m^2 de área construída. Seus galpões são equipados com sistemas logísticos avançados que otimizam a capacidade de processamento e garantem controle e precisão nas etapas de armazenagem e movimentação de mercadorias. Em 2025, a organização conta com um efetivo de cerca de 609 (seiscentos e nove) colaboradores diretos, além de possuir alianças comerciais consolidadas com 12 (doze) indústrias fornecedoras. Essa base estrutural e de recursos humanos garante a alta eficiência operacional da empresa, fundamental para a manutenção de seu portfólio diversificado e para o abastecimento eficaz do mercado regional.

A operação logística da empresa fundamenta-se em processos otimizados, frota própria e investimentos contínuos em tecnologia, fatores que possibilitam maior rastreabilidade e redução de custos operacionais. Tais características mostram-se essenciais em mercados regionais, onde a eficiência distributiva impacta diretamente a competitividade dos varejistas atendidos. Ademais, a trajetória da Lopes Distribuidora evidencia compromisso com práticas empresariais pautadas em valores como ética, credibilidade e responsabilidade social. A empresa reconhece seu papel no desenvolvimento econômico regional e busca alinhar seus objetivos estratégicos às demandas de um mercado em constante transformação, projetando os próximos anos com foco em expansão, inovação e fortalecimento de sua posição como referência no segmento de distribuição no Norte do país.

A Lopes Distribuidora, possui trajetória consolidada no setor de varejo e distribuição, com aproximadamente quatro décadas de atuação no mercado amazonense. Sua origem remonta a agosto de 1984, quando os irmãos Manoel, José e Givaldo Lopes fundaram a Importadora Lopes, localizada na Rua Barão de São Domingos, nº 179, Centro de Manaus/AM. Nesse período inicial, a operação funcionava em espaço locado de aproximadamente 200m^2, caracterizando-se pela atuação generalista no atacado e pelo estabelecimento de parcerias comerciais locais.

O primeiro movimento de expansão estrutural ocorreu em junho de 1990, sob gestão de Givaldo Lopes, com a inauguração da primeira sede própria. O novo espaço, situado na Rua Leovegildo Coelho, nº 124, Praça dos Remédios, dispunha de 750m² de área construída, possibilitando ampliação do volume operacional e fortalecimento da presença mercadológica da empresa. Tal expansão reflete o que Correia, Gomes e Bruni (2016) identificam como fase de crescimento organizacional, caracterizada pelo aumento da estrutura física e da capacidade operacional.

Em 21 de julho de 1998, a organização vivenciou marco decisivo em sua evolução: a fundação oficial da Distribuidora Lopes Ltda., na Rua Castelo Branco, bairro Colônia Oliveira Machado. Com estrutura de 2.000m², a empresa consolidou sua atuação específica no segmento de distribuição, aprimorando processos logísticos e fortalecendo vínculos com fornecedores e clientes. Esse movimento estratégico caracteriza transição de fase no ciclo de vida organizacional, conforme apontam estudos sobre desenvolvimento empresarial (CORREIA; GOMES; BRUNI, 2016).

A fase de maturidade operacional teve início em 5 de setembro de 2005, com a inauguração da sede atual, em espaço de 4.000m². Naquele momento, a empresa mantinha parcerias com cinco indústrias e contava com quadro de aproximadamente cinquenta colaboradores, consolidando sua posição como distribuidora de referência na região Norte. Paralelamente, em 2018, a organização implementou estratégia de transformação digital, criando perfis corporativos nas redes sociais (Instagram, Facebook e LinkedIn), aproximando-se de clientes, parceiros e fornecedores por meio de canais digitais.

No ano seguinte, em 27 de outubro de 2019, foi inaugurada a Lopes Express, loja física da Distribuidora Lopes, estabelecida com propósito de diversificar canais de venda e atender diferentes perfis de consumidores. Entre 2005 e 2023, a empresa atravessou período de amadurecimento institucional, caracterizado por aperfeiçoamento de processos internos, modernização da gestão e investimentos contínuos em tecnologia e infraestrutura.

Destaca-se que, em 2020, durante a pandemia de COVID-19, a Lopes Distribuidora vivenciou expansão significativa nas vendas. Segundo relatos da direção, o período evidenciou aumento expressivo na demanda por produtos de abastecimento, impulsionado pela permanência prolongada dos consumidores em suas residências e pelo fornecimento de marcas nacionais de referência.

No âmbito de seu desenvolvimento, a empresa consolidou um avanço estrutural significativo em 2023 com a inauguração do segundo galpão (G2), o que resultou na elevação de sua capacidade operacional total para 5.000m². Em [Ano Atual: 2025], a Lopes Distribuidora conta com um quadro de pessoal composto por mais de 609 (seiscentos e nove) colaboradores diretos, além de manter parcerias estratégicas com 12 (doze) indústrias, ampliando, assim, sua competitividade e reforçando seu compromisso com a qualidade de produtos e serviços. Projetando o futuro, a organização mantém o foco no fortalecimento de suas bases organizacionais e estratégicas, consolidando sua posição como referência regional no segmento de distribuição em toda a região Norte do Brasil.

3. METODOLOGIA

3.1. DO PONTO DE VISTA DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

A presente pesquisa foi delineada pelo método de Estudo de Caso. Segundo Yin (2015, p. 32), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que permite investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Esta abordagem metodológica possibilitou uma análise aprofundada da Lopes Distribuidora Ltda, considerando suas múltiplas dimensões e relações com o ambiente em que está inserida. No contexto deste estudo, o método foi essencial para diagnosticar as oportunidades de otimização ambiental, permitindo compreender como as rotinas operacionais impactam o uso de recursos e a gestão de resíduos na unidade de Manaus/AM.

Para fundamentar as análises realizadas, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em materiais já elaborados. Segundo Gil (2007, p. 44), a pesquisa bibliográfica é feita a partir de fontes como livros e artigos científicos, tendo como objetivo principal fornecer a fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento e a análise do tema estudado. No caso desta pesquisa, o levantamento bibliográfico permitiu sustentar as discussões sobre diagnóstico organizacional e sustentabilidade corporativa, conferindo o suporte teórico necessário para validar as estratégias de otimização ambiental sugeridas à organização.

A operacionalização do estudo contou, simultaneamente, com a Pesquisa Documental que, segundo Triviños (1987, p. 141), consiste no "processo de coleta de materiais, de informações, fundamentalmente através de observações e análises de documentos (dispositivos legais, diretrizes, dados estatísticos etc.)". Na execução deste trabalho, o método permitiu o exame direto de registros internos da organização que ainda não haviam sido submetidos a um tratamento analítico científico. O acesso a essas fontes primárias, como relatórios de fluxo de materiais e normas de conduta operacional da distribuidora, foi determinante para extrair dados concretos que fundamentam o diagnóstico. Dessa forma, a análise documental serviu de base para a estruturação das propostas de intervenção, garantindo que as ações de sustentabilidade estivessem alinhadas aos registros técnicos e à realidade administrativa da empresa.

3.2. QUANTO AO MÉTODO DE OBSERVAÇÃO

3.2.1. OBSERVAÇÃO DIRETA

Segundo Lakatos e Marconi (2017, p. 208), a observação direta consiste em uma técnica de coleta de dados baseada na utilização dos sentidos para a obtenção de informações sobre a realidade, possibilitando ao pesquisador analisar, de forma mais precisa, os acontecimentos no ambiente estudado e compreender melhor o contexto investigado.

Nesse sentido, a observação direta foi realizada durante a visita técnica à Lopes Distribuidora, localizada no município de Manaus/AM. Este procedimento permitiu observar o funcionamento de diferentes setores da empresa, sua estrutura física e os processos operacionais e administrativos. O contato direto com o ambiente foi essencial para visualizar a dinâmica real de trabalho e o fluxo de materiais, elementos fundamentais para o diagnóstico organizacional.

A utilização desse método permitiu uma compreensão clara da estrutura atual e auxiliou na identificação de pontos críticos que justificam as melhorias sugeridas. Dessa forma, as evidências coletadas serviram de base para a elaboração das propostas de intervenção que, uma vez aplicadas, contribuirão para a otimização das práticas ambientais e auxiliarão na consolidação de uma gestão mais sustentável e eficiente dentro da organização.

3.3. QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

3.3.1. ANÁLISE DOCUMENTAL

Segundo Gil (2008, p. 51), a análise documental utiliza materiais que "não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa". No estudo da Lopes Distribuidora, os dados técnicos e operacionais fornecidos pelos setores de Qualidade e Administrativo foram a base documental para o diagnóstico.

Essas informações, organizadas a partir da visita técnica, permitiram mapear as normas internas e o fluxo de recursos da organização. A análise desses registros fundamentou tecnicamente as propostas de intervenção apresentadas.

Dessa forma, os dados coletados sustentarão a viabilidade das melhorias e contribuirão para a otimização ambiental da empresa. As propostas auxiliarão a distribuidora a alinhar suas operações às metas de sustentabilidade e eficiência.

3.3.2. ENTREVISTA

Segundo Gil (2008, p. 109), a entrevista é “o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

A entrevista, associada à visita técnica, constitui uma das principais fontes de obtenção de dados em estudos de caso, uma vez que permite o levantamento de informações diretamente com colaboradores dos setores administrativo e de qualidade da Lopes Distribuidora, além de diálogo com o proprietário da empresa, os quais detêm conhecimento sobre o funcionamento organizacional e seus aspectos administrativos.

As informações obtidas contribuíram para a análise sob uma abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender e interpretar os dados fornecidos pelos participantes.

3.3.3. QUESTIONÁRIO

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 184), o questionário é um instrumento de investigação constituído por uma série ordenada de perguntas, que são respondidas por escrito pelos participantes, permitindo a obtenção de informações de forma padronizada.

O questionário foi utilizado neste trabalho como instrumento de coleta de dados relacionados às práticas organizacionais da Lopes Distribuidora. Por meio dele, foram reunidas informações junto aos colaboradores da empresa acerca do ambiente de trabalho e do funcionamento das atividades internas.

Esses dados foram posteriormente organizados e analisados, contribuindo para a compreensão da realidade organizacional da empresa e auxiliando na elaboração da proposta de intervenção.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A partir do diagnóstico organizacional realizado na Lopes Distribuidora Ltda, evidenciou-se que a empresa já possui uma base sólida de práticas sustentáveis, incluindo o uso de energias renováveis e o reaproveitamento de recursos hídricos. No entanto, identifica-se a oportunidade de otimizar a governança dessas práticas, com a integração da variável ambiental de forma mais estruturada à estratégia empresarial.

A proposta de intervenção consiste, portanto, na sistematização das reuniões de sustentabilidade já realizadas mensalmente com os líderes, visando criar um fluxo de comunicação que leve as decisões estratégicas da alta gestão até o chão de fábrica/depósito. Além disso, propõe-se a criação de um painel de indicadores para monitorar os benefícios diretos da energia solar e do reuso de água, fortalecendo a transparência e a responsabilidade socioambiental da organização.

Como objetivo geral, propõe-se a otimização das práticas de gestão ambiental. Como objetivos específicos, têm-se: analisar os processos operacionais atuais, verificar a eficiência do descarte de resíduos e propor ações para formalização de práticas sustentáveis. Sugere-se a reorganização dessas práticas sob responsabilidade do setor Administrativo e de Qualidade.

A proposta será executada em etapas: levantamento e análise dos processos internos, conscientização ambiental dos colaboradores, orientação sobre descarte adequado de resíduos e divulgação de boas práticas sustentáveis.

O público-alvo envolve todos os colaboradores e gestores, com foco na padronização de processos e redução de desperdícios. As ações não gerarão custos adicionais, pois utilizarão recursos internos. Espera-se, com isso, maior eficiência operacional, redução de impactos ambientais e fortalecimento da imagem institucional da empresa.

4.1. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Segundo Andrade (2010, p. 68), o planejamento da pesquisa consiste na organização prévia das etapas que serão desenvolvidas, de modo a orientar a execução das ações e possibilitar maior coerência na busca dos resultados propostos. Assim, por meio de um planejamento estruturado, as atividades referentes à proposta de intervenção na Lopes Distribuidora seguirão um roteiro de execução. Inicialmente, será realizado o levantamento e a análise dos procedimentos internos da empresa, com o objetivo de identificar aspectos relacionados ao funcionamento organizacional. Essa etapa permitirá compreender a dinâmica das atividades desenvolvidas, sem gerar custos adicionais.

Em seguida, serão propostas ações de melhoria voltadas à organização dos processos internos, buscando maior eficiência e padronização das atividades. Posteriormente, essas propostas serão apresentadas aos envolvidos, com o intuito de promover alinhamento e adequação às melhorias sugeridas.

Por fim, será realizada uma verificação dos resultados obtidos após a aplicação das ações propostas, permitindo avaliar sua efetividade e a necessidade de ajustes, contribuindo para a melhoria contínua e a otimização dos processos organizacionais.

Tabela 1 – Distribuição de Atividades

Item	Atividades	Público-alvo	Duração
1	Estruturação de atas e metas (reuniões de líderes)	Gestores e Líderes	1 dia
2	Relatório de desempenho (Energia/Água)	Setor Administrativo	2 dias
3	Treinamento operacional (alinhamento)	Colaboradores	1 dia
4	Divulgação de resultados ambientais	Todos	Contínuo
		Total de dias:	4 dias

Fonte: COUTO, SILVA, NEGREIROS, (2026).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possibilitou analisar a importância da gestão ambiental como ferramenta estratégica para a melhoria da eficiência operacional e do fortalecimento institucional da Lopes Distribuidora Ltda., localizada no município de Manaus/AM. Por meio do diagnóstico organizacional realizado, verificou-se que a empresa já possui iniciativas sustentáveis relevantes, como a utilização de energia solar e sistemas de reaproveitamento de água, demonstrando compromisso com práticas voltadas à responsabilidade socioambiental.

Ao longo do desenvolvimento do estudo, identificou-se que, apesar dos investimentos em tecnologias sustentáveis, existe a necessidade de maior sistematização e monitoramento das práticas ambientais, especialmente no que se refere à comunicação interna, à capacitação dos colaboradores e ao acompanhamento de indicadores de desempenho ambiental. Nesse contexto, a proposta de intervenção apresentada buscou contribuir para a formalização dessas práticas, promovendo maior integração entre os setores organizacionais e fortalecendo a cultura de sustentabilidade dentro da empresa.

A pesquisa também evidenciou que a adoção de práticas ambientais estruturadas pode gerar benefícios significativos para a organização, como redução de desperdícios, otimização dos recursos operacionais, melhoria da imagem institucional e fortalecimento da competitividade no mercado regional. Além disso, verificou-se que a conscientização dos colaboradores e a participação da liderança são fatores fundamentais para o sucesso das ações sustentáveis propostas.

Dessa forma, recomenda-se que a Lopes Distribuidora continue investindo em ações de gestão ambiental, ampliando os processos de treinamento, monitoramento e padronização das práticas sustentáveis. Sugere-se ainda a implementação contínua de indicadores ambientais e o aprimoramento das estratégias organizacionais voltadas para

futuras adequações às normas ambientais, como a ISO 14001.

Por fim, conclui-se que a otimização das práticas de gestão ambiental representa não apenas um diferencial competitivo, mas também uma estratégia essencial para garantir o desenvolvimento sustentável e a permanência da organização no mercado, contribuindo simultaneamente para o crescimento econômico e para a preservação ambiental na região amazônica.

REFERÊNCIAS

[1] BALLOU, Ronald H**. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

[2] CHIAVENATO, Idalberto**. Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

[3] _____**. Administração**: teoria, processo e prática. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

[4] CORREIA, Eliezer Arantes; GOMES, L. M.; BRUNI, Adriano Leal. **Administração financeira**: princípios e práticas. São Paulo: Atlas, 2016.

[5] ERIKSON, Erik H**. Identity: youth and crisis**. New York: Norton, 1976.

[6] FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

[7] GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

[8] GEORGE, J. M.; WALKER, R. M.; MONSTER, J. A. **Understanding and Managing Organizational Behavior**. 8. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2019.

[9] GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6–19, jan./mar. 2000.

[10] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

[11] LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

[12] LEVINSON, Daniel J. **The seasons of a man's life**. New York: Knopf, 1977.

[13] MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

[14] MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru**. Introdução à administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

[15] MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

[16] PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

[17] ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

[18] ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

[19] ROSSINI, D. **Estruturas organizacionais e processos de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016.

Capítulo 2

Implementação do processo de gestão na empresa N.P de Abreu Representações Ltda

Fernando Oliveira Rocha[1]
Mariana Paula Silva Macedo[2]
Mileane Silva Siqueira[3]
Wenderson Pinto Farias[4]

Resumo: O presente trabalho aborda a implementação do processo de gestão interna na empresa N. P. de Abreu Representações LTDA, localizada no centro da cidade de Manaus. O estudo delimitou-se à análise das práticas administrativas relacionadas ao planejamento, à organização, ao controle e à tomada de decisões. Teve como objetivo geral implementar o processo de gestão interna da empresa e, como objetivos específicos, diagnosticar falhas, identificar ferramentas de controle e verificar o processo decisório. A pergunta norteadora foi: como implementar o processo de gestão na empresa? A hipótese levantada indicou que a desorganização administrativa compromete o planejamento das atividades e o desempenho organizacional. A fundamentação teórica baseou-se em autores como Chiavenato, Maximiano, Robbins e Coulter, Schein, Daft, Gil e Marconi e Lakatos. Ao final, verificou-se que práticas de gestão mais estruturadas podem melhorar o controle interno, a organização dos processos e a eficiência administrativa.

Palavras-chave: gestão organizacional, planejamento, controle.

[1] Acadêmico do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[2] Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[3] Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[4] Docente do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO.

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda a implementação do processo de gestão interna na empresa N. P. de Abreu Representações LTDA, localizada no centro da cidade de Manaus. O tema foi definido a partir do diagnóstico organizacional realizado anteriormente, no qual foram observadas fragilidades nos processos administrativos da organização. Entre os principais pontos identificados, destacaram-se dificuldades relacionadas ao planejamento, à organização interna, ao controle das atividades e à tomada de decisões, fatores que interferem diretamente no desempenho organizacional da empresa.

A escolha da temática justifica-se pela relevância da gestão organizacional no contexto empresarial contemporâneo, uma vez que a adoção de práticas administrativas bem estruturadas contribui para o melhor aproveitamento dos recursos, para a eficiência dos processos internos e para o fortalecimento da competitividade no mercado. Além disso, o estudo mostra-se importante para a área da Administração, pois permite relacionar os conhecimentos teóricos desenvolvidos ao longo da formação acadêmica com a realidade prática vivenciada dentro da organização pesquisada.

Diante desse contexto, formulou-se a seguinte problemática: como implementar o processo de gestão na empresa N. P. de Abreu Representações LTDA, localizada no centro da cidade de Manaus? Como resposta provisória a essa questão, levantou-se a hipótese de que a gestão interna da empresa se encontra fragilizada em razão da desorganização administrativa, o que pode comprometer o planejamento das atividades, a tomada de decisões e o desempenho geral da organização.

Assim, o objetivo geral deste artigo consiste em implementar o processo de gestão interna da empresa. Como objetivos específicos, busca-se diagnosticar as principais falhas existentes no processo de gestão interna, identificar possíveis ferramentas de controle e planejamento adequadas à realidade organizacional e verificar o processo de tomada de decisão e o desempenho existente na empresa. Dessa forma, o estudo apresenta relevância para a organização, para os acadêmicos e para a sociedade, ao propor melhorias que podem contribuir para maior eficiência administrativa, melhor qualidade dos serviços e fortalecimento das práticas de gestão.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. DEFINIÇÃO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

A gestão organizacional pode ser compreendida como o conjunto de práticas e processos voltados ao planejamento, à organização, à direção e ao controle dos recursos de uma empresa, com o objetivo de alcançar resultados de forma eficiente e eficaz. Trata-se de um elemento essencial para o funcionamento das organizações, uma vez que orienta a tomada de decisões e a execução das atividades.

Segundo Chiavenato (2020, p. 3), “a gestão está relacionada à utilização eficiente e eficaz dos recursos organizacionais para alcançar objetivos previamente definidos”. Essa citação evidencia que a gestão organizacional envolve o uso racional dos recursos disponíveis, buscando assegurar que a organização alcance suas metas de maneira planejada e produtiva. Nesse sentido, a gestão não se limita apenas ao controle de processos, mas envolve também a liderança, a comunicação e a adaptação às mudanças do ambiente externo.

Além disso, é importante destacar a diferença entre gestão e administração. De acordo com Maximiano (2021, p. 25), “administrar é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos”. Essa afirmação demonstra que a administração está diretamente relacionada ao ato de decidir e organizar os recursos necessários para atingir determinados fins. Assim, embora os conceitos de gestão e administração sejam próximos, ambos se complementam e são fundamentais para o sucesso das organizações.

Dessa forma, a gestão organizacional pode ser entendida como um processo indispensável para a condução eficiente das empresas, pois integra recursos, orienta decisões e contribui para a obtenção de resultados sustentáveis.

1.2. TIPOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

As organizações podem adotar diferentes tipos de gestão, que variam de acordo com sua estrutura, cultura e objetivos estratégicos. Esses modelos influenciam diretamente a forma como as decisões são tomadas e como os colaboradores se relacionam dentro do ambiente organizacional.

Entre os principais tipos de gestão, destaca-se a gestão autocrática, caracterizada pela centralização das decisões na figura do gestor, com pouca participação dos colaboradores. Em contrapartida, a gestão democrática valoriza a participação da equipe no processo decisório, promovendo maior engajamento e colaboração. Outro modelo relevante é a gestão participativa, que incentiva o envolvimento ativo dos colaboradores nas decisões organizacionais, contribuindo para a melhoria do clima organizacional e o aumento da produtividade. Além disso, a gestão estratégica se destaca por focar no planejamento de longo prazo, considerando o ambiente interno e externo da organização.

De acordo com Robbins e Coulter (2018, p. 36), “os estilos de gestão influenciam diretamente o comportamento organizacional e o desempenho das equipes”. Essa citação demonstra que a forma como a gestão é conduzida interfere não apenas nas decisões administrativas, mas também no comportamento dos colaboradores e na produtividade organizacional. Por isso, a escolha do modelo de gestão mais adequado deve considerar as características da empresa, suas metas e a dinâmica de sua equipe.

Assim, compreender os diferentes tipos de gestão organizacional é essencial para analisar de que modo cada modelo pode contribuir para melhores resultados, maior integração entre os colaboradores e maior eficiência nos processos internos.

1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização. Ela exerce influência direta sobre a forma como a gestão é conduzida, impactando a tomada de decisões, o relacionamento entre os colaboradores e o desempenho organizacional.

Segundo Schein (2017, p. 18), “a cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna”. Essa citação evidencia que a cultura organizacional não surge de forma aleatória, mas é construída ao longo do tempo a partir das experiências vividas pela organização e pelos seus membros.

Dessa forma, a cultura pode favorecer ou dificultar a implementação de determinados modelos de gestão, dependendo do grau de abertura da empresa para mudanças, inovação e participação.

Organizações com uma cultura mais rígida tendem a adotar modelos de gestão mais centralizadores, enquanto aquelas com uma cultura mais flexível e inovadora costumam optar por modelos participativos. Assim, a relação entre cultura e gestão é fundamental para compreender o funcionamento das organizações, pois as práticas gerenciais são influenciadas pelos valores e comportamentos predominantes no ambiente empresarial.

Dessa maneira, a cultura organizacional deve ser analisada como um elemento estratégico, já que influencia diretamente a forma como a empresa se organiza, se relaciona internamente e conduz seus processos de gestão.

1.4. PROCESSOS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS IMPACTOS NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

A gestão dentro das organizações ocorre por meio de processos estruturados que orientam as atividades e contribuem para o alcance dos objetivos institucionais. Esses processos são tradicionalmente organizados em quatro funções principais: planejamento, organização, direção e controle, que atuam de forma integrada no cotidiano empresarial.

O planejamento está relacionado à definição de metas e estratégias que direcionam as ações da organização. A organização envolve a alocação adequada dos recursos humanos, financeiros e materiais necessários para a execução das atividades. A direção está ligada à liderança, comunicação e motivação das equipes, enquanto o controle consiste no acompanhamento dos resultados, permitindo a identificação de desvios e a adoção de medidas corretivas.

Nesse sentido, Daft (2017, p. 12) afirma que “a gestão envolve o alcance dos objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente por meio das funções de planejamento, organização, liderança e controle”. Essa citação demonstra que os processos de gestão são indispensáveis para o funcionamento estruturado das organizações, pois permitem integrar esforços, orientar ações e acompanhar resultados de forma sistemática.

No contexto contemporâneo, esses processos têm sido impactados por transformações significativas decorrentes da globalização e dos avanços tecnológicos. As organizações passaram a atuar em um ambiente altamente dinâmico, competitivo e interconectado, exigindo maior capacidade de adaptação, inovação e agilidade na tomada de decisões. A globalização ampliou a concorrência entre as empresas, tornando necessário o desenvolvimento de estratégias mais eficientes e diferenciadas. Paralelamente, a tecnologia tem modificado profundamente a forma como as organizações operam, influenciando processos internos, comunicação, gestão de pessoas e análise de dados.

De acordo com Drucker (2001, p. 45), “a melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”. Essa afirmação evidencia a necessidade de uma gestão proativa, inovadora e orientada para as mudanças constantes do ambiente externo. Nesse cenário, o papel do gestor torna-se ainda mais estratégico, pois cabe a ele conduzir a organização em meio às incertezas e transformações do mercado.

No Brasil, além dos desafios globais, as empresas enfrentam questões como instabilidade econômica, carga tributária elevada e burocracia. Em regiões específicas, como a cidade de Manaus, esses desafios tornam-se ainda mais complexos devido a fatores logísticos, geográficos e econômicos, especialmente em razão da dependência do Polo Industrial da Zona Franca.

Segundo Oliveira (2020, p. 78), “as organizações localizadas na região amazônica enfrentam limitações estruturais que exigem modelos de gestão mais flexíveis e adaptáveis às condições locais”. Essa citação demonstra que o contexto regional interfere diretamente na forma de gestão adotada pelas empresas, exigindo práticas mais ajustadas à realidade local.

Da mesma forma, Silva e Costa (2019, p. 102) destacam que “a gestão em Manaus demanda estratégias diferenciadas, sobretudo no que se refere à logística e ao acesso a mercados, devido às particularidades da região”. Essa afirmação reforça que a gestão organizacional em Manaus precisa considerar fatores específicos do território, como distâncias, transporte, abastecimento e competitividade regional.

Diante desse contexto, torna-se evidente que a gestão organizacional precisa ir além dos modelos tradicionais, incorporando práticas inovadoras, uso estratégico da tecnologia e uma visão adaptativa. Em Manaus, especificamente, a eficiência dos processos de gestão está diretamente relacionada à capacidade das empresas de lidar com desafios regionais, mantendo-se competitivas tanto no cenário nacional quanto internacional.

Assim, os processos de gestão, aliados à compreensão do ambiente contemporâneo e regional, tornam-se fundamentais para o desenvolvimento sustentável das organizações, garantindo não apenas sua sobrevivência, mas também seu crescimento em um mercado cada vez mais exigente.

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa N. P. de Abreu Representações LTDA está localizada no centro da cidade de Manaus e atua no segmento de representações comerciais, desenvolvendo atividades voltadas ao atendimento de clientes e à comercialização de produtos. A organização foi escolhida como objeto de estudo a partir do diagnóstico organizacional realizado durante a disciplina de Prática I, no qual foram analisados aspectos internos relacionados à gestão, organização dos processos e funcionamento administrativo da empresa. Durante a pesquisa, observou-se que a organização possui potencial de crescimento e pontos positivos relacionados ao atendimento e às parcerias comerciais. Entretanto, também foram identificadas fragilidades nos processos internos, principalmente em relação ao planejamento, controle organizacional e padronização das atividades administrativas. Diante disso, a empresa tornou-se relevante para o desenvolvimento do estudo, pois possibilitou analisar, na prática, os desafios da gestão organizacional e propor melhorias voltadas ao fortalecimento dos processos internos e à eficiência administrativa.

3. METODOLOGIA

3.1. DO PONTO DE VISTA DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

A pesquisa proposta neste projeto será delineada pelo método de estudo de caso, tendo como objeto de análise a empresa N. P. de Abreu Representações LTDA, localizada no centro da cidade de Manaus. Esse método foi escolhido por permitir uma análise mais detalhada da realidade organizacional, considerando suas particularidades e os problemas identificados no diagnóstico.

Segundo Gil (2008, p. 57), o estudo de caso é “um procedimento de pesquisa que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Essa citação justifica a escolha do estudo de caso, pois o projeto busca compreender de forma aprofundada a gestão interna da empresa analisada, identificando fragilidades e possibilidades de melhoria.

Além do estudo de caso, serão adotados como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica será utilizada para fundamentar teoricamente o trabalho, enquanto a pesquisa documental permitirá analisar registros e informações internas da organização.

De acordo com Gil (2008, p. 50), a pesquisa bibliográfica é “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Essa citação demonstra que a pesquisa bibliográfica é essencial para construir a base teórica do projeto, permitindo relacionar os conceitos estudados com a realidade da empresa.

Também será adotada a pesquisa documental, que, segundo Gil (2008, p. 51), “utiliza materiais que ainda não receberam tratamento analítico”. Essa definição evidencia que documentos internos, relatórios e registros administrativos podem contribuir para a compreensão da realidade organizacional, desde que sejam analisados de forma sistemática.

3.2. QUANTO AO MÉTODO DE OBSERVAÇÃO

3.2.1. OBSERVAÇÃO DIRETA

O método de observação utilizado será a observação direta, pois permite acompanhar os fatos no ambiente em que eles ocorrem. Esse procedimento contribui para compreender a rotina da empresa, seus processos internos e as principais fragilidades relacionadas à gestão.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 174), a observação direta é “uma técnica de coleta de dados que permite ao pesquisador obter informações por meio do contato direto com o fenômeno observado”. Essa citação evidencia que a observação direta possibilita ao pesquisador analisar a realidade organizacional de forma concreta, observando comportamentos, atividades operacionais e processos de trabalho.

Ao realizar a visita de campo à empresa escolhida para o estudo de caso, cria-se a oportunidade de observar aspectos relevantes da gestão interna, como organização das atividades, fluxo de trabalho, tomada de decisão e controle dos recursos. Essas observações servirão como fonte de evidências para a elaboração da proposta de intervenção.

3.3. QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

3.3.1. ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental será utilizada como instrumento de coleta de dados, pois permite examinar documentos, registros e informações internas da empresa. Esse procedimento contribui para complementar os dados obtidos por meio da observação e da entrevista.

Segundo Gil (2008, p. 51), a análise documental é "realizada a partir de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, como documentos internos, arquivos e registros organizacionais". Essa citação demonstra que os documentos da empresa podem ser utilizados como fonte de informação para compreender sua realidade administrativa, desde que sejam analisados com critério.

As informações documentais são relevantes para o estudo de caso, pois permitem identificar registros internos, rotinas administrativas e práticas organizacionais que contribuem para a compreensão dos problemas relacionados à gestão.

3.3.2. ENTREVISTA

A entrevista será utilizada como técnica de coleta de dados, permitindo obter informações diretamente com pessoas envolvidas na realidade organizacional pesquisada. Esse instrumento é importante para compreender percepções, dificuldades e práticas relacionadas à gestão interna da empresa.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 178), entrevista é "uma técnica de coleta de dados que consiste no encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto". Essa citação evidencia que a entrevista permite ao pesquisador coletar informações diretamente com os participantes, favorecendo uma compreensão mais detalhada do objeto estudado.

Trata-se de uma das principais fontes de informação para o estudo de caso, pois permite investigar os objetivos do projeto diretamente com os envolvidos. Ao entrevistar pessoas consideradas informantes-chave, as informações obtidas poderão ser analisadas de forma qualitativa, contribuindo para a compreensão da realidade organizacional.

3.3.3. QUESTIONÁRIO

Segundo Tiffany e Peterson (1998, p. 11), "independente do porte da empresa, de estar abrindo um negócio ou fazer parte de uma empresa amadurecida, será necessário um processo de planejamento para indicar a direção correta e orientar as ações ao longo do caminho". Essa citação demonstra que o planejamento é indispensável para orientar as ações organizacionais, independentemente do tamanho ou estágio de desenvolvimento da empresa.

Para a execução da proposta, as atividades serão organizadas em etapas. Na primeira etapa, será realizada a organização dos materiais e equipamentos existentes, com a separação e definição de locais adequados para armazenamento.

Na segunda etapa, será implantado um controle básico de estoque, por meio do registro de entrada e saída de materiais, possibilitando maior controle e evitando desperdícios.

Na terceira etapa, será estabelecido um padrão de organização e identificação dos materiais, facilitando sua utilização, localização e controle no ambiente organizacional.

Todas as atividades serão realizadas pelos colaboradores da empresa, sem geração de custos, contribuindo para a melhoria da organização interna e maior eficiência dos processos.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Com base no diagnóstico organizacional realizado na empresa N. P. de Abreu Representações LTDA, identificou-se que a área de Materiais apresenta fragilidades significativas relacionadas à ausência de controle e organização interna. Embora a empresa possua pontos fortes no desenvolvimento de parcerias com fornecedores e na qualidade dos materiais adquiridos, foi constatada a inexistência de processos estruturados para gestão de estoque, padronização e controle dos materiais.

A análise evidenciou que não há um sistema definido para controle quantitativo e qualitativo dos materiais, tampouco critérios para armazenamento e organização. Além disso, a ausência de uma cadeia de suprimentos estruturada e de padronização dificulta a identificação, o uso e o controle dos recursos disponíveis, podendo gerar desperdícios, perdas e ineficiência operacional.

Diante desse cenário, definiu-se como problema de pesquisa: como implementar uma gestão eficiente de materiais e equipamentos na empresa N. P. de Abreu Representações LTDA, de forma a melhorar o controle, a organização e o aproveitamento dos recursos?

O objetivo geral da proposta é implantar uma gestão adequada de materiais e equipamentos. Como objetivos específicos, busca-se estruturar o controle de estoque, organizar os materiais de forma padronizada e melhorar a utilização dos recursos no ambiente organizacional.

A proposta consiste na implementação de práticas de gestão de materiais, com foco na organização, controle e padronização dos itens utilizados pela empresa. Inicialmente, será realizada a organização física dos materiais e equipamentos, com separação por tipo, utilização e frequência de uso.

Em seguida, será implantado um controle básico de estoque, permitindo o acompanhamento da entrada e saída de materiais, evitando desperdícios e garantindo melhor planejamento das compras. Também será proposta a criação de critérios de identificação e padronização dos materiais, facilitando sua localização e utilização no dia a dia.

Além disso, será definida uma forma de organização do espaço físico, de modo que os materiais e equipamentos fiquem dispostos de forma acessível e funcional, contribuindo para a melhoria das atividades operacionais.

As atividades serão realizadas pelos próprios colaboradores da empresa, não gerando custos adicionais, e terão como objetivo promover maior controle, organização e eficiência no uso dos recursos.

Com a implementação dessa proposta, espera-se reduzir perdas de materiais, melhorar o controle de estoque, aumentar a eficiência operacional e contribuir para melhores resultados organizacionais.

4.1. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Segundo Tiffany e Peterson (1998, p. 11), “independente do porte da empresa, de estar abrindo um negócio ou fazer parte de uma empresa amadurecida, será necessário um processo de planejamento para indicar a direção correta e orientar as ações ao longo do caminho”.

A execução da proposta ocorrerá em etapas, com foco na melhoria do controle e da organização interna da empresa. Inicialmente, será feita a separação dos materiais e equipamentos, com definição de locais adequados para armazenamento. Em seguida, será implantado um controle básico de estoque, por meio do registro de entrada e saída dos materiais, reduzindo desperdícios e proporcionando maior acompanhamento dos recursos. Posteriormente, será estabelecido um padrão de organização e identificação dos itens, facilitando sua localização, utilização e controle. Todas essas ações serão realizadas pelos próprios colaboradores, sem custos adicionais, contribuindo para o aprimoramento dos processos internos e para maior eficiência nas atividades.

Tabela 1 – Distribuição de Atividades

ETAPAS	ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	TEMPO	CUSTO
1ª Etapa	Organização dos materiais e equipamentos	Separação dos materiais e definição de locais adequados para armazenamento	Colaboradores	1 dia	Sem custo
2ª Etapa	Controle de estoque	Registro de entrada e saída dos materiais	Colaboradores	1 dia	Sem custo
3ª Etapa	Padronização e identificação	Organização e identificação dos materiais para facilitar o controle e uso	Colaboradores	1 dia	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste estudo permitiu compreender, de forma mais próxima da realidade empresarial, a importância da gestão organizacional para o bom funcionamento dos processos internos e para o crescimento da empresa. A partir do diagnóstico realizado na empresa N. P. de Abreu Representações LTDA, foi possível identificar fragilidades relacionadas ao planejamento, à organização das atividades, ao controle administrativo e à tomada de decisões, demonstrando a necessidade de práticas mais estruturadas para fortalecer a gestão interna.

Ao longo da pesquisa, observou-se que a gestão não se limita apenas à execução de tarefas administrativas, mas envolve a capacidade de planejar, organizar recursos, acompanhar resultados e tomar decisões mais seguras. Dessa forma, a fundamentação teórica contribuiu para relacionar os conceitos estudados com a realidade observada na empresa, mostrando que uma gestão bem conduzida pode melhorar a eficiência dos processos e favorecer o desenvolvimento organizacional.

A proposta de intervenção apresentada buscou oferecer caminhos viáveis para a melhoria da organização interna, por meio de ações voltadas ao controle, à padronização e ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Mesmo sendo uma proposta inicial, entende-se que sua aplicação pode contribuir de maneira significativa para reduzir falhas, melhorar a rotina administrativa e tornar os processos mais eficientes.

Assim, conclui-se que os objetivos do trabalho foram alcançados, pois foi possível analisar a realidade da empresa, identificar pontos que necessitam de melhoria e apresentar uma proposta coerente com suas necessidades. Além disso, o estudo representou uma experiência importante para a formação acadêmica dos pesquisadores, pois possibilitou aproximar a teoria da prática e compreender melhor os desafios enfrentados pelas organizações.

Por fim, este trabalho reforça que a gestão organizacional é essencial para a sustentabilidade e continuidade das empresas. Quando aplicada de forma planejada e consciente, ela contribui para o fortalecimento dos processos internos, para a melhoria dos resultados e para uma atuação mais organizada e competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS

[1] CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

[2] DAFT, Richard L. **Teoria e projeto de organizações**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

[3] DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

[4] GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[5] GRANT, Robert M. **Contemporary strategy analysis**. 8. ed. Oxford: Wiley, 2013.

[6] MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

[7] MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

[8] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

[9] PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

[10] ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

[11] ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

[12] SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

[13] SILVA, José Pereira da; COSTA, Maria Fernanda. **Gestão organizacional na Amazônia:** desafios e perspectivas regionais. Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2017.

[14] TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven. **Plano de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Capítulo 3

Implementação de recursos humanos na empresa Manauara Comércio de Produtos Alimentícios e Fumo Ltda

Ian da Silva Passos[1]
Thereza Cristina Oliveira de Souza[2]
Wenderson Pinto Farias[3]

Resumo: O presente artigo aborda a implementação de Recursos Humanos na empresa Manauara Comércio de Produtos Alimentícios e Fumo Ltda., com foco no processo de treinamento e adaptação dos colaboradores do setor de estoque. O estudo teve como objetivo geral implementar um processo estruturado de Recursos Humanos voltado ao treinamento e adaptação dos colaboradores do setor de estoque da organização. Como objetivos específicos, buscou-se identificar como ocorre o processo de treinamento e adaptação dos colaboradores, analisar as dificuldades enfrentadas na execução das atividades do setor, verificar a contribuição das práticas de gestão de pessoas para o desenvolvimento das competências profissionais e propor a implementação de um programa de treinamento interno. A problemática da pesquisa foi definida a partir da seguinte questão: como implementar um processo de treinamento e adaptação de colaboradores no setor de estoque da empresa Manauara Comércio de Produtos Alimentícios e Fumo Ltda? A hipótese levantada considera que a ausência de práticas formais de treinamento e adaptação compromete a execução das atividades, dificulta a padronização dos processos e impacta negativamente a eficiência operacional da organização. A pesquisa foi fundamentada em autores como Chiavenato, Marconi e Lakatos, Gil, Schein, Stankowitz, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, entre outros estudiosos da área de gestão de pessoas e metodologia científica. Quanto aos procedimentos metodológicos, utilizou-se o estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo, observação direta, entrevista e questionário. Os resultados da pesquisa evidenciaram a necessidade de implantação de práticas estruturadas de Recursos Humanos voltadas ao treinamento e adaptação dos colaboradores do setor de estoque, visando melhorar a organização das atividades, reduzir falhas operacionais, fortalecer o desempenho dos funcionários e contribuir para a eficiência dos processos internos da empresa.

Palavras-chave: Recursos Humanos, treinamento organizacional, gestão de pessoas, setor de estoque, desenvolvimento organizacional.

---

[1] Acadêmico do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[2] Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[3] Docente do curso de Administração/Ciências Contábeis do Centro Universitário FAMETRO.

INTRODUÇÃO

A gestão de Recursos Humanos possui papel fundamental no desenvolvimento das organizações, especialmente no que se refere à capacitação, adaptação e desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho. Em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitam investir em práticas organizacionais capazes de melhorar a eficiência operacional, fortalecer o desempenho das equipes e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, o treinamento e a adaptação dos colaboradores tornam-se ferramentas importantes para o desenvolvimento das competências profissionais e para a melhoria dos processos internos da organização.

A presente pesquisa foi desenvolvida a partir do diagnóstico organizacional realizado durante o Estágio Supervisionado I/TCC II na empresa Manauara Comércio de Produtos Alimentícios e Fumo Ltda., localizada na cidade de Manaus. Por meio da análise realizada com base na ferramenta dos 10M's, identificaram-se fragilidades relacionadas à área de Recursos Humanos, principalmente no processo de treinamento e adaptação dos colaboradores do setor de estoque. Observou-se a ausência de práticas estruturadas de capacitação, orientação e acompanhamento dos funcionários, fatores que podem comprometer a execução das atividades, a organização do setor e a eficiência operacional da empresa.

Diante desse cenário, formulou-se a seguinte problemática: como implementar um processo de treinamento e adaptação de colaboradores no setor de estoque da empresa Manauara Comércio de Produtos Alimentícios e Fumo Ltda.? Para responder essa questão, definiu-se como objetivo geral implementar um processo estruturado de Recursos Humanos voltado ao treinamento e à adaptação dos colaboradores do setor de estoque da organização. Como objetivos específicos, buscou-se identificar como ocorre o processo de treinamento e adaptação dos colaboradores, analisar as principais dificuldades enfrentadas na execução das atividades do setor, verificar a contribuição das práticas de gestão de pessoas para o desenvolvimento das competências profissionais e propor a implementação de um programa de treinamento interno.

A realização deste estudo apresenta relevância para a área de Administração, pois possibilita a aplicação prática dos conhecimentos relacionados à gestão de pessoas, planejamento organizacional e desenvolvimento de equipes, contribuindo para o fortalecimento das práticas administrativas dentro das organizações. Para a empresa, a pesquisa contribui para a identificação de melhorias capazes de aperfeiçoar a organização do setor de estoque, reduzir falhas operacionais e melhorar o desempenho dos colaboradores. Para os acadêmicos, o estudo proporciona a integração entre teoria e prática, permitindo a vivência de situações reais do ambiente empresarial e o desenvolvimento de competências analíticas e estratégicas. Já para a sociedade e os clientes, a pesquisa apresenta relevância ao contribuir para a melhoria dos processos internos da organização, favorecendo indiretamente a qualidade dos serviços prestados, a eficiência no atendimento e a satisfação dos consumidores.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. DEFINIÇÃO DO TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O treinamento nas organizações pode ser compreendido como uma prática voltada ao desenvolvimento das pessoas, tendo como finalidade ampliar competências e melhorar os resultados alcançados no trabalho. Dentro da gestão de pessoas, o treinamento assume papel relevante por favorecer a aprendizagem e preparar os colaboradores para responder às exigências da organização.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 331), "o treinamento é um dos poderosos meios de aumentar as competências e os resultados do negócio". Essa citação demonstra que o treinamento não deve ser entendido apenas como uma atividade complementar, mas como um instrumento capaz de fortalecer o desempenho organizacional por meio do desenvolvimento das competências humanas.

Além disso, Chiavenato (2014, p. 331) afirma que "as organizações estão requerendo mais do que o simples treinamento". Essa afirmação evidencia que, no contexto atual, as empresas demandam processos mais amplos de aprendizagem, capazes de preparar os colaboradores para atuar de forma estratégica, adaptável e alinhada às necessidades do negócio.

Dessa forma, o treinamento nas organizações pode ser compreendido como um processo essencial para o desenvolvimento das pessoas e para o aprimoramento dos resultados empresariais, contribuindo tanto para o desempenho individual quanto para a competitividade organizacional

1.2. A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE TREINAMENTO DOS COLABORADORES INTERNOS

O treinamento dos colaboradores internos representa um fator relevante para o desempenho organizacional, pois permite que as pessoas ampliem sua capacidade de execução, adaptação e contribuição nos processos de trabalho. Em ambientes marcados por mudanças e exigências crescentes, investir no desenvolvimento interno torna-se um diferencial importante.

Segundo Chiavenato (2014, p. 331), "o treinamento é um dos poderosos meios de aumentar as competências e os resultados do negócio". Essa citação reforça que a capacitação dos colaboradores não traz benefícios apenas para o indivíduo, mas impacta diretamente os resultados da organização, tornando o treinamento um investimento estratégico.

No mesmo sentido, Chiavenato (2014, p. 331) destaca a necessidade de "desenvolver uma cultura de inovação, aprendizado e excelência". Essa afirmação mostra que o treinamento interno precisa estar articulado a um ambiente que valorize o aprendizado contínuo, favorecendo o engajamento das pessoas e a melhoria constante das atividades desenvolvidas.

Assim, o treinamento dos colaboradores internos deve ser compreendido como um processo contínuo, capaz de aperfeiçoar competências, reduzir falhas operacionais e fortalecer a capacidade competitiva da organização.

1.3. O TREINAMENTO A PARTIR DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EMPRESARIAL NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão do conhecimento está diretamente relacionada ao treinamento, pois envolve a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento no contexto organizacional. Nessa perspectiva, o treinamento deixa de ser apenas transmissão de conteúdo e passa a integrar um processo mais amplo de desenvolvimento e circulação de saberes.

Conforme Stankowitz (2021, p. 38), a gestão do conhecimento é “um processo sistemático e organizacionalmente especificado, para adquirir, organizar e comunicar o conhecimento tácito e explícito dos funcionários a fim de que outros possam fazer uso dele, sendo mais eficaz e produtivo em seu trabalho”. Essa definição evidencia que a gestão do conhecimento depende da articulação entre pessoas, processos e comunicação, tornando o treinamento um meio importante para disseminar conhecimentos relevantes no ambiente organizacional.

Além disso, Stankowitz (2021, p. 45) afirma que “a organização cria conhecimento através das interações entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito”. Essa citação mostra que o conhecimento organizacional se desenvolve por meio da interação entre o que pode ser formalizado e o que está incorporado à experiência dos indivíduos, o que reforça a importância do treinamento como instrumento de socialização, externalização e internalização de conhecimentos.

Ainda nesse contexto, Stankowitz (2021, p. 34) registra que “a única vantagem sustentável de uma organização é o que ela coletivamente sabe, a eficiência do uso do aprendizado e a prontidão da aquisição e uso dos novos conhecimentos”. Essa passagem destaca que o conhecimento, quando compartilhado e aplicado, torna-se fonte de vantagem competitiva, o que amplia a relevância do treinamento no desenvolvimento organizacional.

Dessa forma, o treinamento articulado à gestão do conhecimento contribui para a retenção, circulação e aplicação de saberes, favorecendo a aprendizagem contínua e a inovação nas organizações.

1.4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PROCESSO DE TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O planejamento estratégico do treinamento é fundamental para garantir que as ações de desenvolvimento estejam alinhadas às necessidades organizacionais. Para que o treinamento produza efeitos concretos, ele precisa ser pensado de forma integrada às competências requeridas, aos objetivos da empresa e às demandas do ambiente de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 153), entre os aspectos formais da cultura organizacional encontram-se “políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada”. Essa citação pode ser relacionada ao planejamento do treinamento, pois demonstra que as ações organizacionais precisam ser conduzidas com base em diretrizes claras, métodos definidos e objetivos previamente estabelecidos.

Além disso, no campo do desenvolvimento organizacional, Schein (1975, p. 145) afirma que “o modelo da consultoria de procedimentos, em contraste, começa com a suposição de que a organização sabe como resolver seus problemas particulares, ou sabe como obter ajuda para sua solução, mas frequentemente não sabe como utilizar eficientemente seus próprios recursos”. Essa afirmação evidencia que o planejamento do treinamento deve partir do diagnóstico da realidade organizacional, identificando necessidades e recursos disponíveis para que as ações de capacitação sejam efetivas.

Dessa forma, o planejamento estratégico do treinamento precisa ser estruturado a partir das necessidades da organização, orientando-se por objetivos definidos e por uma análise criteriosa dos recursos e competências a serem desenvolvidos.

1.5. O IMPACTO DO SISTEMA DE TREINAMENTO EMPRESARIAL NAS ORGANIZAÇÕES

O sistema de treinamento empresarial exerce impacto significativo nas organizações, uma vez que influencia o desempenho, a produtividade, a aprendizagem e a capacidade de inovação. Quando conduzido de forma articulada com os objetivos institucionais, o treinamento contribui para resultados mais consistentes e sustentáveis.

Segundo Chiavenato (2014, p. 331), “o treinamento é um dos poderosos meios de aumentar as competências e os resultados do negócio”. Essa citação evidencia que o treinamento possui efeito direto sobre a performance organizacional, pois amplia as capacidades dos colaboradores e favorece a melhoria dos processos de trabalho.

Além disso, Stankowitz (2021, p. 10) destaca que “o conhecimento organizacional é um recurso para a criação de valor na empresa e, portanto, fonte de vantagem competitiva”. Essa afirmação reforça que o treinamento, ao favorecer o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento, contribui para a geração de valor e para o fortalecimento competitivo das organizações.

Nesse sentido, o treinamento também impacta o clima organizacional, a segurança na execução das atividades e a capacidade de adaptação diante de mudanças. Assim, pode ser compreendido como um investimento estratégico que fortalece tanto os colaboradores quanto a própria organização.

1.6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA RELAÇÃO COM O TREINAMENTO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante dentro da gestão de pessoas, pois possibilita acompanhar resultados, identificar lacunas e subsidiar ações de desenvolvimento. Sua relação com o treinamento é direta, já que a análise do desempenho oferece informações relevantes para definir necessidades de capacitação.

Conforme Chiavenato (2014, p. 209), um dos conteúdos centrais da avaliação de desempenho é “indicar as tendências no processo de avaliar o desempenho das pessoas”. Essa passagem demonstra que a avaliação não se limita ao controle burocrático, mas envolve um acompanhamento contínuo voltado ao aperfeiçoamento da atuação profissional.

No caso apresentado por Chiavenato (2014, p. 209), “os objetivos da avaliação de desempenho eram: verificar o mérito pessoal de cada funcionário em função do desempenho no passado e premiá-lo com um aumento salarial e verificar possíveis carências ou necessidades de treinamento”. Essa citação é especialmente importante

porque explicita, de forma direta, a ligação entre avaliação e treinamento, mostrando que a identificação de carências constitui base para ações de desenvolvimento.

Além disso, Chiavenato (2014, p. 227) afirma que a avaliação 360 graus "trata-se de uma ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal na medida em que identifica áreas potenciais ou nevrálgicas do avaliado". Essa definição reforça o papel diagnóstico da avaliação, permitindo que o treinamento seja planejado de forma mais precisa e direcionada.

Dessa forma, a avaliação de desempenho deve ser utilizada como base para o planejamento de treinamentos, favorecendo o desenvolvimento contínuo das pessoas e a melhoria dos resultados organizacionais.

1.7. CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE TREINAMENTO

A cultura organizacional influencia diretamente o processo de treinamento, pois está relacionada aos valores, práticas, normas e comportamentos que orientam a vida cotidiana da organização. Por meio dela, as pessoas aprendem como agir, interagir e compreender o ambiente de trabalho.

Segundo Chiavenato (2014, p. 155), "a cultura é a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente e com seus stakeholders". Essa definição evidencia que a cultura organizacional expressa o modo particular como a empresa funciona, o que impacta a forma de aceitação, condução e aproveitamento dos processos de treinamento.

Além disso, Chiavenato (2014, p. 156) explica que a cultura organizacional "oculta alguns aspectos informais, como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais, etc.". Essa afirmação demonstra que o treinamento não ocorre apenas em uma dimensão técnica, mas também em um contexto social e simbólico, no qual valores e relações influenciam a aprendizagem.

No campo do desenvolvimento organizacional, Schein (1975, p. 80) afirma que "o tipo de planejamento de carreira que é feito, o uso de atividades de treinamento ou desenvolvimento, a política de recrutamento e distribuição de atribuições, tudo isso tem implicações sôbre os sentimentos das pessoas, seu relacionamento e seu desempenho no trabalho". Essa passagem reforça que o treinamento se articula à cultura e aos procedimentos organizacionais, produzindo efeitos sobre as relações humanas e sobre o desempenho.

Dessa forma, cultura organizacional e treinamento devem atuar de maneira integrada, pois a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas dependem não apenas do conteúdo transmitido, mas também do ambiente cultural em que esse processo acontece.

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Manauara Comércio – Tabacaria e Bomboniere Passos é uma empresa de pequeno porte localizada na Zona Oeste de Manaus, que atua no comércio varejista de produtos de conveniência, tabacaria e bomboniere. O estabelecimento é conhecido por oferecer um ambiente moderno, acolhedor e acessível, atendendo um público diversificado, composto principalmente por jovens e adultos que buscam produtos de qualidade e atendimento diferenciado.

Durante a visita técnica realizada pelos discentes do curso de Administração da FAMETRO, no dia 18 de agosto de 2025, foi possível observar que a empresa possui uma estrutura organizacional enxuta, porém funcional, o que permite agilidade nos processos e flexibilidade de decisões. O espaço físico é distribuído entre a área de atendimento, o balcão de vendas e o estoque, mantendo uma disposição prática que facilita o fluxo de trabalho e a interação com os clientes.

O gerente comercial, responsável pela administração geral, destacou que o foco da empresa é proporcionar uma experiência de compra positiva e agradável. A comunicação entre os colaboradores é direta e constante, o que reforça o espírito de equipe e o comprometimento com os objetivos organizacionais. O relacionamento interpessoal é pautado no respeito mútuo, e a gestão adota um estilo participativo, no qual os funcionários têm liberdade para sugerir melhorias e participar das decisões do dia a dia.

Além disso, há iniciativas previstas para fortalecer a presença digital e as ações da organização, visando ampliar a base de clientes e a fidelização. Essas medidas somadas ao compromisso com a qualidade e ao bom relacionamento interno, sustentam uma perspectiva realista de crescimento e consolidação no mercado local.

A empresa evidenciou sua preocupação com a imagem institucional e com a satisfação do cliente, buscando constantemente melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. Além disso, utiliza redes sociais para divulgação, promoções e fortalecimento da marca, o que aumenta sua visibilidade no mercado local. A visita técnica revelou uma organização que, mesmo com estrutura simples, mantém um alto nível de comprometimento com a qualidade e com a ética comercial, consolidando-se como referência na comunidade. Essas práticas reforçam o compromisso da empresa com a excelência e o desenvolvimento contínuo.

3. METODOLOGIA

3.1. DO PONTO DE VISTA DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

A pesquisa deste projeto foi desenvolvida com o objetivo de analisar a realidade da empresa Manauara Comércio de Produtos Alimentícios e Fumo Ltda., localizada na cidade de Manaus, considerando os aspectos relacionados ao treinamento e à adaptação dos colaboradores do setor de estoque. Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que busca compreender fenômenos organizacionais a partir do contexto em que eles ocorrem.

No que se refere aos procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa de campo. De acordo com Gil (2008, p. 26), “a pesquisa pode ser definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Essa citação evidencia que a pesquisa exige organização, método e definição clara de objetivos, o que

justifica sua utilização neste trabalho, que pretende compreender um problema organizacional específico e propor alternativas de melhoria.

Além disso, Marconi e Lakatos (2003, p. 155) afirmam que “a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico”. Essa afirmação reforça que a investigação realizada não se limita à observação empírica da realidade, mas segue critérios metodológicos capazes de conferir maior rigor e confiabilidade aos resultados obtidos.

Quanto à pesquisa bibliográfica, Silveira, Flôr e Machado (2011, p. 37) definem que “Pesquisa Bibliográfica: é a pesquisa realizada a partir de material já publicado, como livros, revistas, artigos, etc.”. Essa definição demonstra que esse procedimento foi essencial para a construção do embasamento teórico do estudo, permitindo a análise de conceitos e técnicas relacionados à pesquisa e à organização dos dados.

No que diz respeito à pesquisa documental, Silveira, Flôr e Machado (2011, p. 37) afirmam que “Pesquisa Documental: é o tipo de pesquisa elaborada a partir de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico”. Essa citação justifica o uso de registros e informações internas da empresa como fonte de análise, possibilitando compreender práticas organizacionais e identificar fragilidades no processo de treinamento.

Por fim, foi utilizada a pesquisa de campo, definida por Silveira, Flôr e Machado (2011, p. 37) como aquela que “refere-se à coleta de dados no local natural em que os fatos acontecem”. Essa perspectiva demonstra que a coleta de dados diretamente no ambiente organizacional foi necessária para compreender a rotina do setor de estoque e identificar, de forma concreta, os problemas relacionados ao treinamento e à adaptação dos colaboradores.

3.2 QUANTO AO MÉTODO DE OBSERVAÇÃO

3.2.1 OBSERVAÇÃO DIRETA

O método de observação utilizado neste projeto foi a observação direta, por permitir o acompanhamento dos fenômenos no ambiente em que ocorrem. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 190), “a observação direta consiste no exame sistemático dos fatos ou fenômenos que se deseja estudar”. Essa definição demonstra que a observação direta não se resume a olhar a realidade de forma casual, mas exige atenção sistemática aos acontecimentos e às práticas desenvolvidas no contexto pesquisado.

Durante a visita técnica à empresa, foi possível observar o funcionamento da organização, as atividades operacionais e os processos de trabalho, especialmente no setor de estoque. Essas observações contribuíram para identificar falhas, dificuldades operacionais e possibilidades de melhoria no que se refere à orientação e adaptação dos colaboradores.

3.3. QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

3.3.1. ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental foi utilizada como instrumento de coleta de dados, permitindo a compreensão das práticas internas da organização a partir de registros e informações existentes. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 174), “a pesquisa documental baseia-se em documentos que não receberam tratamento analítico”. Essa citação evidencia que os documentos organizacionais podem ser utilizados como fonte de dados relevantes, desde que analisados de forma sistemática.

No presente estudo, a análise documental possibilitou examinar elementos ligados às rotinas de trabalho e ao funcionamento do setor de estoque, contribuindo para a identificação de fragilidades no processo de treinamento e adaptação dos colaboradores.

3.3.2. ENTREVISTA

A entrevista foi utilizada como técnica de coleta de dados, permitindo a obtenção de informações diretamente com os participantes da pesquisa. Segundo Gil (2008, p. 110), “a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano”. Essa definição demonstra que a entrevista é adequada quando se pretende compreender percepções, experiências e informações detalhadas sobre determinada realidade organizacional.

Além disso, Marconi e Lakatos (2003, p. 196) afirmam que a entrevista é “uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária”. Essa citação reforça o caráter planejado da entrevista e sua relevância como instrumento de investigação, especialmente quando se busca compreender problemas a partir da experiência dos sujeitos envolvidos.

Neste projeto, a entrevista foi realizada com um representante da empresa, possibilitando obter informações sobre o funcionamento da organização, o setor de estoque e a ausência de um processo estruturado de treinamento.

3.3.3. QUESTIONÁRIO

O questionário foi utilizado como instrumento estruturado para coleta de dados. De acordo com Gil (2008, p. 121), “Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas”. Essa definição demonstra que o questionário permite organizar as perguntas de maneira sistemática, favorecendo a obtenção de dados específicos e comparáveis.

Seu uso no presente estudo justifica-se pela necessidade de reunir informações de forma ordenada, contribuindo para a análise da realidade investigada e para a interpretação dos resultados relacionados ao processo de treinamento e adaptação dos colaboradores.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A partir do diagnóstico organizacional realizado na empresa Manauara Comércio de Produtos Alimentícios e Fumo Ltda., identificou-se que a área de Recursos Humanos, especialmente no processo de treinamento e adaptação dos colaboradores do setor de estoque, apresenta algumas fragilidades. Observou-se que a empresa não possui um processo estruturado de orientação para novos colaboradores, o que pode gerar dificuldades na execução das atividades e falta de padronização dos processos.

Durante a análise do funcionamento da empresa, verificou-se que os colaboradores aprendem as atividades principalmente por meio da prática e da orientação de outros funcionários. Apesar de esse método ocorrer naturalmente no ambiente de trabalho, a ausência de um treinamento organizado pode gerar erros operacionais e dificuldades no controle das mercadorias.

Diante dessa situação, propõe-se a implantação de um processo básico de treinamento interno para os colaboradores do setor de estoque, com o objetivo de orientar os funcionários sobre organização do ambiente, armazenamento correto dos produtos e execução das atividades do setor.

A proposta consiste na realização de orientações sobre as atividades do estoque, seguida de uma reorganização prática do ambiente de trabalho, permitindo melhorar o controle das mercadorias e facilitar o desenvolvimento das tarefas diárias.

4.1. PLANEJAMENTO DA SOLUÇÃO DO PROJETO

Tabela 1 - Planejamento das Atividades da Proposta de Solução

Item	Atividades	Público-alvo	Duração	Custo (R$)
1	Reunião de orientação com os colaboradores do setor de estoque para apresentar os objetivos do treinamento	Responsável do setor juntamente com os estudantes - pesquisadores	1 dia	0
2	Apresentação das atividades e funções relacionadas ao controle e organização do estoque	Responsável do setor juntamente com os estudantes - pesquisadores	1 dia	0
3	Organização e separação dos produtos no estoque de forma mais adequada.	Colaboradores do setor	1 dia	0
4	Aplicação prática das orientações no ambiente de trabalho	Colaboradores do setor	1 dia	0
5	Avaliação das melhorias no processo de organização do estoque	Responsável da empresa	1 dia	0

Fonte: PASSOS, SOUZA, 2026.

A realização dessas atividades teve como público-alvo os colaboradores que atuam no setor de estoque da empresa. A execução das ações não deverá gerar custos para a organização, pois as atividades poderão ser realizadas pelos próprios colaboradores com orientação dos responsáveis pelo setor.

Com a implementação dessa proposta, espera-se melhorar a organização do estoque, reduzir possíveis erros operacionais e contribuir para maior eficiência no desenvolvimento das atividades da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto de intervenção possibilitou analisar a realidade organizacional da empresa Manauara Comércio de Produtos Alimentícios e Fumo Ltda., localizada na cidade de Manaus, com foco na área de Recursos Humanos, especialmente no processo de treinamento e adaptação dos colaboradores do setor de estoque. A partir do diagnóstico organizacional realizado durante o Estágio Supervisionado I, foi possível identificar fragilidades relacionadas à ausência de práticas estruturadas de capacitação, orientação e acompanhamento dos funcionários, fatores que comprometem a execução das atividades, a organização -do setor e a eficiência operacional da empresa.

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, verificou-se que o treinamento organizacional possui papel fundamental para o desempenho das organizações, contribuindo para o desenvolvimento das competências profissionais, redução de falhas operacionais e melhoria dos processos internos. Nesse sentido, a proposta apresentada buscou contribuir para a melhoria das atividades desenvolvidas no setor de estoque, por meio da implementação de práticas básicas de treinamento, orientação dos colaboradores e reorganização das atividades do setor.

A pesquisa também proporcionou uma importante experiência acadêmica e profissional para os alunos-pesquisadores, permitindo a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no Curso de Administração, principalmente nas áreas de gestão de pessoas, planejamento organizacional e desenvolvimento de equipes. Além disso, contribuiu para o fortalecimento da capacidade crítica, analítica e estratégica dos acadêmicos diante de situações reais do ambiente empresarial.

Dessa forma, concluiu que a implementação de um processo estruturado de treinamento e adaptação poderá trazer benefícios significativos para a empresa, favorecendo a melhoria da organização do setor de estoque, a padronização das atividades, a redução de erros operacionais e o fortalecimento do desempenho dos colaboradores. Portanto, recomenda que a organização invista continuamente em práticas de gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento profissional, buscando aprimorar seus processos internos e fortalecer sua eficiência organizacional.

REFERÊNCIAS

[1] CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

[2] GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[3] MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

[4] SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos:** seu papel no desenvolvimento organizacional**.** São Paulo: Edgard Blücher, 1975.

[5] SILVEIRA, Cláudia Regina; FLÔR, Rita de Cássia; MACHADO, Rosani Ramos. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2011.

[6] STANKOWITZ, Rosângela de Fátima. **Gestão do conhecimento**. Brasília, DF: PNAP; Recife: UPE/NEAD, 2021.

Capítulo 4

Da literatura à administração, um percurso de práticas de ensino

Wenderson Pinto Farias[1]

Resumo: Os domínios da Literatura e da Administração apresentam áreas em comum, possibilitando que a partir de uma, no caso a Literatura, se estude e amplie o conhecimento sobre a outra, a Administração. O presente artigo tem como objetivo realçar algumas das contribuições do mundo literário para os estudos organizacionais. O texto pretende não ser tão somente mais uma fonte de aquisição de conhecimentos, mas também desenvolver e mostrar competências necessárias às futuras atividades profissionais do acadêmico de Administração. Embora o foco seja um processo de ensino e aprendizagem voltado para acadêmicos das áreas de Administração, não há prejuízo, no que é essencial, para sua extensão ao ambiente corporativo, no qual pode ser desenvolvido na forma de seminários e encenações, havendo aí um amplo campo a ser ainda explorado.

Palavras-chave: Literatura; Administração; Práticas de ensino; Interdisciplinaridade.

[1] Docente do curso de Administração/Ciências Contábeis do Centro Universitário FAMETRO.

O CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO EM PERIGO...” COMO ASIM?”: UMA INTRODUÇÃO

Muitos resultados de exames em larga escala apontam para o baixo nível de leitura ao longo da vida escolar do estudante brasileiro. Os poucos que leem, quando leem, é porque são leituras obrigatórias ou porque são matérias dos vestibulares. As explicações para esse comportamento têm variado: 1) a falta de interesse dos leitores tem origem na família, na qual não encontram exemplos; 2) a persistente dificuldade financeira, perspectiva que situa o livro entre os bens supérfluos ou de luxo; 3) o predomínio de uma visão ou cultura voltada para os interesses de curto prazo, o que afastaria os leitores, uma vez que a leitura, sobretudo do texto literário, não promoveria vantagens de pronto mensuráveis; 4) a dificuldade de acesso, pois as livrarias com acervo mais diversificado, de regra, se localizam nos grandes centros urbanos, entre outras explicações.

Entre tantas, numa perspectiva histórica, cabe também destacar o golpe de 64, que em 68 ganharia contornos mais restritivos ainda contra o exercício da inteligência; veio uma reforma de ensino que emburreceu enormemente a escola e a universidade; e veio também, como uma onda irresistível para os países com tradição frágil justamente na leitura e na crítica, a moderna indústria cultural, que oferecia às massas uma série de itens de lazer e refrigério para a alma, itens que por certo iriam expressar as ideologias em disputa naquele momento. Eram eles a música jovem, mais precisamente a canção e a telenovela.

Usufruindo dessas duas novidades, as massas supririam suas necessidades de poesia e de narrativa, respectivamente. A poesia de livro, assim como o romance e mesmo o teatro, sentiu o tranco, porque a curva ascendente em que vinham fatalmente decairia, e assim também as esperanças de um país de leitores em grande quantidade, que ainda não temos.

Vê-se, então, que são sabidos os benefícios, se não a necessidade, da leitura para o desenvolvimento cognitivo da expressão oral, escrita e até mesmo de estágios superiores do comportamento, a exemplo da imaginação, da comunicação simbólica e da ação criativa, traços que singularizam o Homo Sapiens.

Assim, os jovens chegam à fase adulta e à universidade com grandes limitações, entre outras, a da capacidade de elaboração e de articulação de ideias que devem ainda ser comunicadas nas formas oral e escrita. Às dificuldades de caráter geral somam-se as específicas e intrínsecas ao objeto de estudo do acadêmico, como Psicologia, Medicina etc., sendo que com o aluno de Administração não tem sido diferente.

Um triste exemplo disso são pesquisas realizadas a todo momento que junto a alunos dos cursos de Administração e de Tecnologia verificam os níveis de alfabetismo funcional e de capacidade de autoaprendizado. Os resultados encontrados são estarrecedores. Em relação ao hábito de leitura, a maioria lê no trabalho, mas não fora dele. Pior é o cultivo de hábitos culturais como ir ao cinema ou ao teatro. Nesta situação, muitos deles não assistiram sequer a uma peça de teatro, nem mesmo as gratuitas. No entanto, certamente, o resultado mais trágico encontrado quando estes estudantes demonstram não ter as habilidades necessárias para fazer frente às demandas de um curso superior, podendo ser considerados como sendo analfabetos funcionais.

Somados a esses estudantes que podem ser considerados como possuindo baixo nível de alfabetismo, a outros que não apresenta as habilidades necessárias para desempenhar as funções e atividades exigidas pelos cursos onde se encontravam matriculados.

Por outro lado, há que ser reconhecido que, também, existem problemas no lado do ensino. Neste sentido são realizadas pesquisas com professores em cursos de Administração para verificar as premissas e práticas dos professores em sala de aula, *locus* típico do processo ensino-aprendizagem. Os resultados encontrados não são nada animadores. Muitos professores acham difícil inovar as suas práticas pedagógicas, sendo que destes, muitos são administradores. Outros estudos mostram também a inexistência de interdisciplinaridade entre os professores pesquisados, porque desconhecem, em parte ou totalmente, a atuação dos demais colegas dentro da sala de aula.

Ainda há estudos que mostram indicam limitações: estruturas curriculares são ainda concebidas linearmente; diálogo mínimo entre os saberes; e muita sobreposição, apesar da diversidade dos conteúdos das ementas. Além disso, os estudos enfatizaram que os cursos de graduação em Administração sofrem uma pressão dupla e antagônica, ou seja, tanto a estrutura curricular como a formação docente privilegiam o conhecimento específico de Administração em detrimento de outros, impossibilitando o diálogo. Tal questão é agravada pelas exigências dos Conselhos de Categorias Profissionais, que exigem formação específica na área de Administração.

Nessa mesma linha de investigação, algumas pesquisas mostram que o projeto pedagógico baseado no desenvolvimento de competências das IES, concluem haver problemas quando das práticas em sala de aula, ou seja, o modelo de transmissão de conhecimentos não foi superado, sendo que os professores cobram do aluno somente o conhecimento em detrimento do saber-fazer e do saber-ser. Estas duas situações mostram, claramente, haver sérias falhas na formação dos quadros docentes, pois fica evidente que esses quadros também não são muito afeitos ao hábito da leitura.

Dando continuidade às pesquisas sobre os problemas existentes nos cursos de Administração, discute-se as possibilidades de uma outra formação, mais profunda e menos instrumental, baseada na educação crítica.

A partir dessas pesquisas, as principais conclusões apontam no sentido de politizar a concepção e as práticas do ensino superior de Administração, aproximando-a da educação crítica e do seu compromisso com a emancipação humana. Ainda nessa linha de crítica à forma como os estudos organizacionais são conduzidos, questiona-se o ensino da Administração no Brasil, que se subordina acriticamente ao conhecimento gerado, principalmente, em outros países, tais como: Estados Unidos, Inglaterra e Canadá. Ou seja, nos preocupamos muito com as sombras ao invés de verificar como acontece a realidade social, política, econômica e organizacional brasileira.

Portanto, temos que nos atentar ainda mais que o profissional de Administração tem que ser crítico do seu conhecimento e da realidade organizacional. Isso significa que a sua formação tem que passar pela conscientização de que a educação não é neutra e de que o discurso presente na mídia de massa e nas principais fontes de pesquisa utilizadas pelos alunos é persuasivo, apresentando visões parciais da realidade.

1. PALAVRA ESCRITA, POESIA, MÚSICA: O MUNDO LITERÁRIO PARCEIRO DA ADMINISTRAÇÃO

Frente ao quadro problemático descrito, vislumbramos que há esforços no sentido de aprimorar a relação ensino/aprendizagem no âmbito dos cursos de Administração através do uso da leitura e da discussão de obras literárias selecionadas em disciplinas focadas nos cursos relacionados à gestão.

Sem a pretensão de eliminar as causas que deram origem aos problemas anteriormente mencionados, porque é impossível, o uso da literatura nos cursos de Administração tem entre seus objetivos evidenciar para os estudantes os vínculos existentes entre esses campos do conhecimento que integram a Literatura e a Administração e estimular, sobretudo nos alunos, o gosto por algo que entendemos não só como prazeroso, mas fundamentalmente útil.

Por meio da leitura e da análise de textos literários, a relação entre a Literatura e a Administração não pretende ser tão somente mais uma fonte de aquisição de conhecimentos para reduzir o já mencionado déficit de leitura que caracteriza o estudante brasileiro, mas também desenvolver e aprimorar algumas das competências, em especial as ditas voláteis, necessárias às futuras atividades profissionais do acadêmico de Administração.

Além disso, a Literatura oportuniza que, sem prejuízo do rigor técnico-científico no tratamento dos temas, se traga e explore no campo da gestão as dimensões emocionais e lúdicas, mais afetos ao raciocínio lógico-analítico e formal, atividades raramente oportunizadas no currículo dos Cursos de Graduação em Administração.

Acreditamos que a difusão da Literatura tenderá a ampliar e enriquecer as experiências nos cursos de Administração: apresentando alguns dos problemas encontrados nas obras, tanto para o ensino de Administração como na área dos estudos organizacionais, pelo fato de haver muitos relatos presentes em obras literárias que remetem de imediato a situações que são nitidamente experiências e preocupações da Gestão. Daí o destaque às vantagens do uso das obras literárias como instrumento didático-pedagógico no campo da Gestão.

Assim, o mundo literário da Palavra Escrita nos Estudos Organizacionais explora as várias interligações da Administração com a Literatura; desenvolve uma discussão bem fundamentada de como os atos de considerar e colocar em contato as narrativas da Literatura podem garantir a superação de estereótipos em torno dos campos de saber e ampliar os atos de compreensão, explicação e revelação, ampliando, pois, as fronteiras do saber e suas possibilidades de exercício.

Com essas possibilidades em mente e tendo como foco a problemática da aprendizagem organizacional, podemos discutir como interações com o mundo literário podem ajudar o gestor a desenvolver novas competências, principalmente as chamadas voláteis, que contemplam atributos originados na criação literária, como criatividade, percepção e consciência, improvisação e disponibilidade.

Nesse sentido percebemos que a Literatura pode representar um recurso capaz de promover o desenvolvimento de competências em outras profissões, principalmente, das consideradas voláteis, como a capacidade de improvisação, criatividade e flexibilidade.

Um exemplo disso é o movimento surrealista que é literário, uma das novas formas de conduzir os estudos organizacionais, pois analisa o contexto atual a partir da ruptura

artística dos anos 1920 com a proposta de autonomia do movimento surrealista; retrata a fixação do fenômeno organizacional em paradigmas burocráticos de análise e a sua travestida evolução expressa pelo domesticado movimento do Critical Management Studies (CMS); e, finalmente, analisa as possibilidades de ruptura a partir de uma nova cena onde estabilidade e instabilidade fazem parte de uma mesma realidade, e deslocam o centro dos debates para o nosso próprio contexto a fim de atingir a autonomia necessária para o desenvolvimento de uma teorização organizacional brasileira com a mesma ousadia e criatividade dos precursores da aventura surrealista.

Já em relação à utilização da poesia ou até mesmo o gênero música, cabe observar que diversos autores têm os usados como ótimos elementos para estabelecer relações com a administração. Isto tem muito a contribuir, e tem contribuído, tanto para o aprimoramento dos estudos organizacionais quanto para tornar mais rico, proveitoso e vibrante o processo de ensino/aprendizagem.

Por tudo isso, constatamos que os meios convencionais de ensino e aprendizagem utilizados para a capacitação gerencial têm apresentado os resultados esperados, sobretudo quando se propõem a desenvolver as competências que denomina como voláteis: percepção, improvisação, intuição, empatia e criatividade, entre outras.

Observamos também que essas competências, tão caras à gestão contemporânea, há anos vêm sendo desenvolvidas no campo da literatura, o que pode muito contribuir com a Administração. Os paralelos entre os desafios enfrentados no ambiente corporativo, que requerem experiência em competências voláteis, e a literatura são grandes.

Podemos afirmar que a trajetória, as experiências, os procedimentos, bem como os alcances e as limitações da relação entre Literatura e Administração são estabelecidos através das contradições fundamentais existentes na realidade organizacional, neste momento histórico de globalização.

Essa relação mostra, ainda, o conhecimento e o uso de outros importantes tipos de representação social. Apresenta novo contexto, no qual gerentes vêm sendo demandados a exercer papéis dramatúrgicos. Ao mesmo tempo, as grandes corporações exigem que seus gerentes se capacitem por meio do conhecimento acadêmico dominante para que se transformem em estrategistas.

A partir dessas constatações, percebemos como a Literatura é instrumental para compreender os comportamentos dos indivíduos nas organizações. Após estabelecer os papéis desempenhados pelos atores desses grupos e os seus correspondentes nas organizações, a tarefa de transformar em familiar a não familiaridade da representação literária no meio acadêmico gerencial exigirá não somente reflexões sobre nossas práticas e pressupostos, mas também o firme engajamento de gerentes/administradores.

A partir dessas constatações percebemos que para analisar cenários organizacionais a poesia lança mão de temáticas interessantes: o comportamento do consumidor de baixa renda, as estratégias de marketing, as discussões sobre o taylorismo; os efeitos do fordismo; a liderança, o sindicalismo e as questões de gênero nas organizações, os relacionamentos interpessoais e conflitos na organização; a imposição de normas burocráticas.

Essa oport nidade de estudo possibilita aos alunos uma oportunidade ímpar de

visualizar, vivenciar e discutir as questões abordadas teoricamente. Finalmente, para arrematar esta discussão sobre as possibilidades de integração da Literatura com a Administração, há que ser reconhecido esta técnica aplicada ao ensino e à aprendizagem

da Administração, facilita e orienta o processo de leitura dos estudantes ao estabelecer as associações entre os textos e os temas habitualmente abordados no campo da gestão: teorias da administração, cultura organizacional, liderança, trabalho em equipe, tomada de decisão, ética, estratégia, qualidade de vida, entre outros. Como se vê, esta integração é um campo que, se não é novo, está em efervescência.

2. LITERATURA E ADMINISTRAÇÃO: UM CAMINHO DE CONEXÕES ABUNDANTES

Os domínios da Literatura e da Administração apresentam áreas em comum, possibilitando que, a partir de uma, no caso a Literatura, se estude e amplie o conhecimento sobre a outra, a Administração.

Nesse sentido, Alves (2007, p. 12) considera "[...] que as obras literárias são também culturas organizacionais: constroem códigos, produzem representações, hierarquizam valores, projetam visões de futuro, organizam estratégias". Mas, mesmo que não se possa generalizar, há áreas de livre trânsito entre esses campos.

Também a discussão desenvolvida por T. Fischer et al. (2007) sobre essa temática identificou várias vantagens significativas no uso de obras literárias como instrumento de ensino e aprendizagem na Administração.

Para esses autores, o texto literário é um poderoso recurso de aprendizagem, pois tem, como matéria-prima, a palavra, o discurso, que é a essência da gestão. Em segundo lugar, a integração entre a administração e literatura pode ser uma estratégia fecunda que favorece a criatividade e descoberta, já que possibilita o desenvolvimento de capacitações para sentir e conhecer. Por conseguinte, ele permite novas conexões entre redes relacionais de conteúdos que são, aparentemente, dissociadas em campos disciplinares, mas integradas no mundo real.

Em terceiro lugar, a literatura oferece incontáveis "mapas de sedução" que tornam o ensino uma atividade prazerosa, sendo inerente à disciplina entendida como um contexto organizacional (FISCHER, T. et al., 2007, p. 953).

Protagonistas, opositores, tramas, lutas pelo poder, status, vantagens, assim como conflitos, resistências, aliados e traições, são elementos presentes em ambos os ambientes. A obra literária explora com riqueza de detalhes, por vezes no limite, a natureza humana, dissecando os corações e mentes das personagens, tanto pelo lado dos sentimentos e emoções, quanto pelo da razão, sem descuidar do componente lúdico. Pois não é exatamente essa uma das principais tarefas do gestor, a de perscrutar os corações e mentes da sua cadeia de subordinados, ou colaboradores, como preferir, bem como os da hierarquia superior, dos clientes, dos fornecedores, entre tantos, tentando inferir e se antecipar a comportamentos possíveis, sobretudo os hostis?

Pois bem! Além disso, como muito bem discutido por Vizeu (2007), devem ser considerados os aspectos históricos, políticos, econômicos e ideológicos que estabelecem as formas de atuação das organizações. No entanto, olhos atentos perceberão que a Literatura, ao invés do espaço efêmero, propicia um laboratório permanente para o estudo da natureza humana, seja ele focado no indivíduo ou no grupo.

Se é assim, se ambos os campos têm, direta ou indiretamente, o homem como protagonista, o recurso às obras literárias deveria ser natural, se não para o estudo direto ou mediado da Gestão, tão somente para extrair insights e tecer conjecturas sobre o comportamento humano, elemento importante ao ambiente organizacional.

A estratégia narrativo-descritiva, amplamente utilizada nos dois campos, também aproxima e facilita o livre trânsito da Literatura à Administração e vice-versa. Os autores se antecipam na criação de um ambiente e de um nexo factível com os fatos e com o enredo já delineado no plano da obra, havendo uma efetiva estratégia de convencimento para envolver e persuadir o leitor. Sabendo previamente aonde quer chegar, tendo assim um objetivo e um plano de ação, cabe ao autor conduzir o leitor ao ponto de destino. Ora, também aqui se observam as similaridades, pois não é isso o que o gestor, em particular quando frente a uma tomada de decisão ou, por exemplo, na defesa de um projeto frente à hierarquia, deve fazer?

Cumpre notar que, na narrativa das analogias, e diga-se que nem sempre se faz necessário o recurso à analogia, eis que por vezes a associação se revela direta, imediata, entre a Administração e as obras literárias, e um ponto em comum emerge em quase todas as experiências: a questão da emoção, um elemento habitualmente excluído de considerações no mundo dos negócios, mais afeito à racionalidade objetiva dos números e acostumado, apesar de todas as evidências em contrário, a manter um obsequioso silêncio sobre as paixões, os conflitos e os jogos de poder no ambiente organizacional, como muito bem discutido por Dejours (1988), Chanlat (1996, 1994, 1996) e por Nogueira (2003), entre muitos outros. Face essa situação, cabe indagar: por que o ambiente corporativo resiste, velada ou abertamente, a essa realidade?

Embora sem a pretensão de esgotar as similaridades que aproximam as duas áreas, percebe-se, na Literatura, não apenas os elementos identificadores do que se denomina de processo de gestão, isto é, iniciativas que configuram ações de planejamento, de coordenação, de direção e controle, como também temas que são amplamente pesquisados no campo da Administração, a exemplo da liderança, dos conflitos de interesses, dos jogos de poder, da ética e valores, entre outros.

A elaboração e a análise de cenários, ferramenta essencial ao planejamento organizacional, pode ser exercitada a partir de o Efeito Aranha (MACHADO, 2007), assim como a partir de incontáveis textos de ficção científica, como é o caso da trilogia Fundação, Fundação e Império, e Segunda Fundação, de Isaac Asimov (2009). Para a análise das questões do Estado e do Governo frente aos indivíduos, que são mais antigas do que pretendem os autores contemporâneos, nada mais atual e completo do que os clássicos da literatura política: Antígona (SÓFOCLES, 2003), A República (PLATÃO, 1957), Política (ARISTÓTELES, 2003) e o, sem par, O Príncipe (MAQUIAVEL, 2002), entre outros. Sobre a Administração Pública, há o sempre citado O Processo (KAFKA, 2003) e A Morte de Ivan Ilitch (TOLSTOI, 2005). Para a disciplina Métodos de Pesquisa, A Arte Cavalheiresca do Arqueiro Zen (HERRIGEL, 1999) é uma opção. Como muitas vezes o administrador precisa "ser mágico" para, simultânea e cumulativamente, motivar equipes, atingir metas, cortar custos e tornar ou manter a empresa competitiva, a leitura de E se Harry Potter dirigisse a General Electric? de Tom Morris (2006), é uma excelente opção.

É evidente que nem todos os textos literários se prestam para tal exploração; contudo, o conjunto de possibilidades não é pequeno, conforme será demonstrado adiante. Antes, porém, cabem algumas reflexões sobre os paralelos entre a literatura e os métodos científicos utilizados para a geração ou comprovação de conhecimentos nos mais diversos campos, inclusive no caso da Administração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS – O QUE FALAR AFINAL?

Este texto teve como um dos objetivos principais compartilhar a exata dimensão do recurso à literatura enquanto instrumento de ensino e aprendizagem: uma possível atividade complementar.

Embora o foco tenha sido o processo de ensino e aprendizagem voltado para acadêmicos de Administração, não há prejuízo, no que é essencial, da sua extensão ao ambiente corporativo, no qual pode ser desenvolvido na forma de seminários e encenações, havendo aí um amplo campo a ser ainda explorado.

Deve ser ressaltado, no entanto, que estas são apenas reflexões que podem oferecer pistas e indicar, quem sabe, caminhos mais humanizados tantas vezes referidos, mas tão pouco colocados em prática, seja no processo de ensino e aprendizagem, seja na práxis da gestão, isto é, no dia a dia das organizações.

Um aspecto relevante é a constatação quando perceberam que as obras literárias são, também, um vasto campo para estudos na área da Administração e um efetivo

repositório de casos que pode ser explorado a partir de temas habitualmente tratados nessa área, como liderança, cultura, poder, atividades em equipe, processo

decisório, entre outros.

Mas, há alguns desafios. Ao propor o desafio de conciliar Literatura e Administração, descortinamos alguns aspectos da psique dos autores, numa tentativa de explicar e melhor compreender os contornos da sua obra. Mas com a aproximação com a Administração se abre um novo campo a ser explorado.

Sob um breve balanço acerca da ponte entre as duas áreas, destacamos passagens, trechos, personagens etc e a familiaridade com os temas, traduzida pelo livre trânsito entre as duas áreas, Literatura e Administração. Isto contribui sobremodo para distinguir a realidade da simples verossimilhança, recurso amplamente usado pelos escritores.

Ademais, a condição de elementos da literatura – romance, poesia e música - tem facilitado a construção de outra ponte: a que aproxima os tempos, evidenciando os paralelos entre os textos, os eventos e as práticas de gestão contemporâneas, que tendem a atuar como facilitadores do debate.

Assim, percebemos que é tempo, pois, de os professores repensarem as suas práticas, bem como se prepararem, pois também é de se esperar um aumento no nível de exigência e, por conseguinte, na qualificação dos futuros universitários e profissionais.

REFERÊNCIAS

[1] ALVES, L. R. Por um saber administrativo que compartilhe a história da cultura brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, RJ. Anais...RJ: ANPAD, 2007.

[2] ARISTÓTELES. **Política**. São Paulo: Martin Claret, 2003.

[3] ASIMOV, I. **Fundação**. São Paulo: Aleph, 2009.

[4] CHANLAT, J.F. (Coord.). **O indivíduo na organização** – dimensão esquecida. São Paulo: Atlas, v. I, 3.ed., 1996; v. II, 1994; v. III, 1996.

[5] DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. SP: Cortez, 1988.

[6] FISCHER, T. et al. **Razão e sensibilidade no ensino de administração**: a literatura como recurso estético. RAP, v. 41, n. 5, p. 935-956, set./out., 2007.

[7] HERRIGEL, E. **A arte cavalheiresca do arqueiro Zen**. São Paulo: Pensamento, 1999.

[8] KAFKA, F. **O processo**. São Paulo: Martin Claret, 2003.

[9] MACHADO, L. **Efeito aranha**. Porto Alegre: Razão, 2007.

[10] MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

[11] MORRIS, T. **E se Harry Potter dirigisse a General Electric?** São Paulo: Planeta, 2006.

[12] NOGUEIRA, M.A. **Organizações complexas e sociedade da informação**. O "sofrimento" como metáfora organizacional. O & S, v. 10, n. 28, p. 145-162, set./dez., 2003.

[13] PLATÃO. **A república**. 6.ed. São Paulo: Atena, 1957.

[14] SÓFOCLES. **Antígona**. 5.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

[15] TOLSTOI, L. **A morte de Ivan Ilitch**. São Paulo: Martin Claret, 2005.

[16] VIZEU, F. Em algum lugar do passado: contribuições da pesquisa histórica para os estudos organizacionais brasileiros. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais.... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

@editorapoisson

editorapoisson